

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Засновано у 2001 р.

Випуск 1

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

Київ 2001

Редакційна колегія

Головатий М. Ф., д-р політ. наук, проф. — головний редактор
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, Бал 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., Бурачак 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., Гаєвський Б. А., д-р філос. наук, проф., Дахно 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 № 3 від 27.03.01)

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

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

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

Вип. 1: Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання в умовах
України / За ред. В. С. Найдюнова. — 296 с.

ISBN 966-608-121-0

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

ББК 65.9(4УКР)29-2

ISBN 966-608-120-2

ISBN 966-608-121-0

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2001

ЗМІСТ

Вступ	7	Бакушевич І., Мартинюк В. Чинники впливу організаційних форм господарювання на рівень економічної безпеки регіону й держави	46
Розділ 1 МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	8	Степанов Д. В. Інвестиції як механізм виходу з кризи в Україні	49
Найденев В. С., Махмудов А. Г. Нужна новая концепция налоговой системы	8	Чукаєва І. К. Проблеми законодавчого забезпечення інвестиційної діяльності в паливно-енергетичному комплексі України в умовах ринкової економіки	52
Герасимчук М. С. Макроекономічна ситуація в Україні: перші ознаки виходу з кризи	12	Шемігон О. І. Роль районних і обласних управлінь агропромислового комплексу на час реформування аграрного сектора економіки	55
Биковець В. М. Громадські об'єднання підприємців у системі антикризового управління в Україні	15	Черниш О. В. Антикризові заходи в системі державної підтримки малого бізнесу	57
Мунтіян В. І. Міцні позиції вітчизняного товаровиробника — основа сильної держави	19	Кузьменко В. П. Макроекономічна антикризова політика та шляхи її впровадження в Україні	60
Скудар Г. М. Проблеми конкурентоспроможності машинобудівних підприємств	22	Недин І. В., Рыжов В. В., Частоколенко І. П., Чередниченко А. С. Антикризисные решения в электроэнергетике: содержание и взаимосвязь	64
Воротіна Л. І. Управління корпоративним сектором в умовах трансформаційної економіки в Україні	27	Розділ 2 АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛADOVA СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	72
Май Н., Васильчук П. А. Причины и последствия финансовых кризисов в условиях глобализации	30	Чернявський А. Д. Стратегічні напрями антикризового управління в Україні	72
Черепніна О. І. Необхідність інституціональних змін в умовах перехідної економіки України	35	Чувардинський О. Г. Стратегічне планування — основа передкризового управління у капітальному будівництві	74
Бабич Р. Б. Регіональний аспект антикризового управління раціональним природокористуванням	38		
Прямкова Я. О. Анализ нормативно-правовой базы корпоративного управления в Украине	41		

Коблош М. О. Потенційні можливості вільних економічних зон як стратегія виходу підприємств із кризи (на прикладі суднобудівної галузі)	78	Шувалов А. В. Проблемы с обеспечением кредитных договоров	112
Самокиш А. В. Стратегия непрямых действий как современная философия менеджмента	81	Козачук О. Інноваційне підприємництво в системі антикризового управління	114
Орлов О. А., Жолобова Е. С. Антикризисное стратегическое управление как фактор стабилизации деятельности предприятия	83	Бенько Г. П., Корниенко С. А., Корниенко Т. Н., Шуляк О. А. Проблемы начисления и использования амортизации на предприятии	117
Шевелюк Я. В. Механізм формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності як складова антикризового управління	87	Провозин В. Б. Обоснование принятия управленческих решений в условиях кризисных ситуаций	120
Ігнат'єва І. А. Стратегічне управління як реалізація об'єктно-орієнтованого підходу в менеджменті	89	Розділ 3 ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ	123
Ситник Л. С. Концепція формування антикризової стратегії реструктуризації підприємства	91	Мартиненко М. М., Янковий Р. В. Подолання кризових явищ за допомогою розвитку підприємництва ...	123
Васильчук П. А. Пути активизации инвестиционного процесса в условиях перехода к рыночным отношениям	95	Афонин А. С. Проектный подход в антикризисном управлении	126
Ситнік І. В. Інвестиційна складова антикризової політики в Донецькому регіоні	99	Федоренко С. В. Банкротство предприятий как метод антикризисного управления	128
Смирнов В. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности как метод выхода из кризиса	102	Райковская Н. В. Антикризисное управление как основа риск-менеджмента	131
Неделько І. Г. Роль стратегічного планування в антикризовому управлінні	105	Сванідзе Л. Г. Проектний менеджмент як управління змінами в підприємстві	134
Кравченко А. В. Досвід формування ринкових відносин у сільському господарстві	107	Колпаков В. М. Особенности принятия управленческих решений в условиях кризиса	137
Шалушкин Н. Н. Деловое планирование и стратегия маркетинга в антикризисной программе предприятия	109	Романов В. Л. Антикризове управління: методологія впровадження в умовах економіки України	140
		Прохода С. В. Диверсифікація як елемент виживання в умовах кризи	144

Зінов'єв Г. О. Система екологічного менеджменту як засіб подолання соціоприродотехнічної кризи	147	Федулова Л. И., Сиренко И. В. Совершенствование организации управления информационными потоками машиностроительного предприятия	189
Стичішин П. П. Маркетингова концепція управління експортним потенціалом оборонно- промислового комплексу	152	Миронов А. Г. Методы и модели стратегического планирования	192
Онищенко В. П., Демура В. О. Маркетинг у системі антикризового управління підприємством	155	Третьякова Н. В. Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием	195
Тітова Н. А., Гоголь Г. П. Маркетинг і логістика — шанс у конкурентній боротьбі	158	Шульпіна Н. В. Роль маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємства	198
Онищенко В., Кравченко І. Міжнародний маркетинг як засіб нарощування експортного потенціалу підприємства	160	Байрака В. М., Кобиляцький Л. С. Організаційно-економічні механізми підвищення експортного потенціалу інвестиційного комплексу	200
Казем Абдель Наджид Аль-Дандаль Маркетинговая концепция функционирования аграрно- промышленного комплекса в открытой экономике	163	Махмудов А. Г., Тыщук Т. А. Концептуальный подход к экономическим расчетам на основе теории нечетких множеств	203
Милашенко В. М. Нові концептуальні підходи до управління підприємством в умовах кризи	167	Розділ 4 УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ	207
Бакушев І. В., Гарматюк О. О. Удосконалення використання інформаційних ресурсів у системі антикризового управління	170	Бай С. І. Фактори, ознаки і симптоми кризової ситуації в діяльності підприємств	207
Данилюк О. Методологічні аспекти управління якістю банківських послуг	173	Маслакова Т. Л. Предприятия и консалтинговые компании: перспективы антикризисного сотрудничества	211
Бовтрук Ю. А. Консолідація як шлях до виживання банків ЄС в умовах запровадження євро	178	Чабан Р. В. Операційний менеджмент у системі антикризового управління підприємством	215
Святенко-Богдан О. Є. Інвестування як елемент антикризових заходів у трансформаційній економіці	184	Петленко Ю. В. Реорганізація підприємств: основи і наслідки	219
Ворончук М. М. Матрично-структурний аналіз как средство диагностики сложных производственно-экономических систем при решении задач антикризисного управления	185	Петренко Б. И., Курочкин А. С. Опыт совершенствования организационной структуры управления для выхода из кризиса (на примере строительной организации) ..	221

Чернявская Л. Н. Анализ основных причин и источников кризисных явлений в горно-металлургическом комплексе	225	Кобринская Т. Кризис-менеджер во внешнеэкономической деятельности	264
Клименченко Є. А. Вплив податкової політики на економічні показники теплоелектростанції	228	Ломоносов А. В., Еганов О. Ю., Савченко О. Е. Блочно-модульна організація навчального процесу в системі антикризових заходів вищих закладів освіти	267
Ольшевський В. Й. Врахування оборонних аспектів в антикризовому управлінні	232	Савченко О. Е. Управління затратами як інструмент антикризового менеджменту у вищих закладах освіти	270
Хоанг Фьонг Лан Инвестирование в строительство: антикризисные аспекты	234	Кобыляцкий Л. С., Новак И. М. Методические подходы к исследованию рынка новых нетрадиционных технологий	275
Швец Н. Г. Особливості ризиків управління персоналом в умовах кризи на підприємствах	236	Бовтрук А. П., Люлька Л. А. Освіта — шлях у майбутнє	278
Максименко Т. М. Квалиметрическая оценка качества труда как оценка целесообразности труда работника предприятия	239	Федоренко В. Г., Ломакина Э. М., Юрковская Е. М. Системный подход в моделировании управленческих процессов	281
Калина А. В. Модель управління трудовими ресурсами в умовах міжсистемної економіки	242	Акимов Д. И., Штудер Т. В., Адыгезалова С. Я., Тагиева М. С. Эффективная социальная политика как антикризисный фактор и технологический способ регулирования и гармонизации социальных неравенств	284
Евчинец М. Ю. Управление рисками в условиях кризиса	247	Штудер Т. В. Методологические аспекты антикризисного управления макроэкономическими процессами и экономическими неравенствами в Украине	289
Лелека В. В. “Паблик рилейшнз” в практике антикризисного управления французских предприятий: инновационный подход	250	Адыгезалова С. Я. Стимулирование производственной и гражданской активности на приватизированных предприятиях Азербайджана и Украины как управленческая проблема	292
Розділ 5 СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	254	Рекомендації Міжрегіональної науково-практичної конференції “Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв’язання в умовах України”	294
Гринев В. Ф. Формирование стратегического менеджмента в системе образования в условиях кризиса	254		
Коростельов В. А. Лізинг менеджерів як новий консалтинговий продукт (дискусійний аспект)	258		

ВСТУП

Нагальні проблеми стабілізації розвитку підприємств, їх виживання в кризових умовах турбують сьогодні українське суспільство. Для того щоб знайти можливості і розробити шляхи виходу з кризи, кожне окреме підприємство повинно виявляти загальні для кожного сектору господарської діяльності кризові тенденції.

Для забезпечення стійкості стабілізації виробництва і відновлення економічного зростання необхідно дослідити проблеми антикризового управління як процесу, системи, механізму.

Узагальнюючи дані теоретичних і практичних досліджень у галузі антикризового управління на рівні підприємств, слід зазначити, що ця проблематика в Україні потребує більшої уваги вчених і практиків. В Україні поки що не розроблено системних науково-практичних проєктів виведення підприємств з кризи з урахуванням реалій економічної ситуації, адаптованих до специфіки конкретних галузей, форм і видів діяльності, до особливостей стратегічних потенціалів регіональної та національної економіки. Основна мета Міжрегіональної науково-практичної конференції “Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв’язан-

ня в умовах України” — узагальнити вітчизняний і світовий досвід антикризового управління, визначити можливості його адаптації у сфері промисловості та підприємництва.

Доповіді і повідомлення учасників конференції охоплюють широкий спектр проблем формування системи антикризового управління як складової стратегії розвитку підприємства в умовах ринку і структуровані у такі розділи:

- макроекономічні аспекти антикризового управління;
- антикризове управління як складова стратегічного розвитку підприємства;
- проблеми формування методології антикризового управління в умовах перехідної економіки;
- управління змінами на підприємствах: організаційно-економічні засади;
- сучасні проблеми підготовки кризис-менеджерів для економіки України.

Організаційний комітет конференції і редакційна колегія вважають, що матеріали цього збірника сприятимуть розв’язанню проблем формування системи антикризового управління в Україні, а відтак виходу її економіки з кризового стану.

МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

В. С. НАЙДЕНОВ, д-р екон. наук, проф.
(Кабинет Міністрів України, г. Київ)

А. Г. МАХМУДОВ, канд. екон. наук, проф.
(Концерн "ДИКОМ", г. Донецьк)

НУЖНА НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 8–11

Действующая в Украине налоговая система имеет серьезные недостатки, поэтому разработка на ее основе налогового кодекса и принятие моратория на его изменения приведут к сохранению этих недостатков, что будет продолжать мешать подъему экономики. Бюджет на 2001 г. уже принят на старой налоговой основе. Очевидно, что просто понизить налоговые ставки, как предлагалось в некоторых проектах налогового кодекса, нельзя, так как из года в год уменьшаются реальные доходы бюджета. Попытка быстрого реформирования налогов методом "приглаживания деталей", к счастью, провалилась. Принятию кодекса должны предшествовать обсуждение и проработка новой налоговой системы.

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

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

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

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

Совершенно не соответствует условиям переходной экономики установленная Законом Украины «О налогообложении прибыли» амортизация основных фондов методом уменьшающегося остатка. В результате формирование реновационного резерва оторвано от реального износа, появились отношение к амортизационным отчислениям как к «плохо лежащим» деньгам, непрекращающиеся попытки узаконить их безвозмездные изъятия, стала слабее инвестиционная база предприятий. Это отрицательно сказывается на возможностях экономического роста.

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

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

2) стимулирующим воздействием на рост производства и реинвестирование доходов в развитие, снижением затрат и цен;

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

4) расширением базы налогообложения.

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

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

ках и т. д.). Налогообложение реализации улучшит фискальный и правовой контроль над предприятиями, в особенности при отсчете налоговых обязательств по отгрузке.

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

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

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

отраслевой (групповой) ставки может быть такой:

$$C = H/P \cdot p/r,$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Нужно ввести специальный режим налогообложения инвестиционных проектов в приоритетных отраслях (налоговые каникулы для ускоренного погашения кредитов).

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

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

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

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

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

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

МАКРОЕКОНОМІЧНА СИТУАЦІЯ В УКРАЇНІ: ПЕРШІ ОЗНАКИ ВИХОДУ З КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 12–14

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

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

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

Має бути законодавчо закріплене використання амортизаційного фонду тільки за його призначенням. Потрібно нарешті прийняти закон про амортизацію — єдиний замість декількох, якими вона нині суперечливо й неефективно регулюється.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Організаційна структура фондового ринку вже склалася: функціонують Українська фондова

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

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

Пересічні українські громадяни досі позбавлені можливості інвестувати у виробництво свої заощадження й отримувати відповідні дивіденди через фондовий ринок. Сертифікатну приватизацію для 90 % громадян фактично було зведено до порожньої бюрократичної формальності.

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

Істотному притокові зовнішніх інвестицій, як зрештою, і внутрішніх, протягом 90-х років перешкождали правова нестабільність, непослідовність і млявість ринкових реформ, непрозорість і неконкурентність приватизації, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність ринку землі, бюрократичні перешкоди та інші несприятливі умови.

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

Неодмінною умовою сталого підвищення ефективності інвестицій і господарювання взагалі є сумлінна конкуренція. Тільки цивілізоване кон-

курентне середовище сприяє тому, що кожна порція інвестицій у поєднанні з інноваціями приносить позитивний ефект (кількісну та якісну віддачу) — збільшує кількість робочих місць і обсяг продукції, знижує вартість одиниці продукції, поліпшує її якість, підвищує рентабельність виробництва, поліпшує умови праці та збільшує її продуктивність.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Література

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

ГРОМАДСЬКІ ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМЦІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 15–18

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

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

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

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

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

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

На наш погляд, реальною силою, яка нині допомагає підприємцям зорієнтуватися, підтримує малий бізнес у його поневірваннях, є Спілка підприємців малих, середніх і приватизованих підприємств України. Створена десять років тому за ініціативою Ю. Єханурова, вона стала громадським об'єднанням, визнаним не тільки в Україні, а й далеко за її межами.

У Спільці про труднощі малого підприємництва знають з “перших рук”. Ми намагаємося допомогти як бізнесменам-початківцям, так і тим, хто займається бізнесом уже кілька років (якщо в цьому, звичайно, є потреба). Спілка, котра, по суті, є бізнес-інкубатором, здійснює комплексну підтримку підприємництва, причому на безоплатній основі. Єдине джерело фінансування Спілки — внески її членів.

Спілка пропонує підприємцям таку допомогу:

- правову підтримку й захист їхніх економічних, професійних і соціальних інтересів;
- консультаційно-юридичну й інформаційну допомогу, консультації та аудиторське обслуговування, централізоване забезпечення всією необхідною інформацією з коментарями про закони, постанови, інструкції;
- навчання й підвищення кваліфікації підприємців, проведення конгресів, конференцій, семінарів, симпозіумів, ділових зустрічей, консуль-

тацій з питань права, ведення бухгалтерського обліку, оподаткування;

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

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

Якщо підприємець сам не може розв'язати свої проблеми через брак можливостей, впливу, необхідних знань і досвіду, але принципово не хоче вирішувати це питання через хабар чи іншим незаконним шляхом (як це часто практикується), він звертається по допомогу до Спілки.

Є десятки й навіть сотні прикладів позитивно-го вирішення питання захисту прав та інтересів підприємців у конфліктах з органами державного управління — місцевими адміністраціями, податковими органами, іншими державними організаціями, що здійснюють контроль.

Звичайно, не можна сказати, що кожен підприємець, вирішуючи те чи інше питання (скажімо, захищаючи себе від тиску податкової адміністрації, місцевої влади чи санітарно-епідеміологічної служби), відразу звертається до Спілки, не спробувавши якимось чином вирішити ці питання самотужки. Але настає така мить, коли чаша терпіння підприємця переповнюється, і в розв'язанні проблем, що виникли, змушена втручатися Спілка. Маючи певний досвід у цьому, досвідчені кадри нашого об'єднання доводять справи із захисту прав та інтересів підприємців до переможного завершення. Державні структури нині вже розуміють, що Спілка — це дійова сила, з якою треба рахуватися.

Разом з тим багато підприємців нині ще схильні сподіватися на власні сили, бо вважають, що вони можуть вижити самотійно. Можливо, це слушна думка, але світовий досвід говорить зовсім про інше. Величезні, відомі в усьому світі компанії США, Німеччини, Швеції, Франції визнають за доцільне вирішувати свої питання через членство в асоціаціях, нерідко одночасно в декількох. І це себе виправдовує.

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

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

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

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

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

всесвітньо відомих компаній “Самсунг”, “Деу”, “Сіменс”, які потім відкрили свої представництва в нашій державі. Ми також організуємо зустрічі з іноземними підприємцями, які бажають знайти партнерів в Україні. Наприклад, у комерційних біржах, які проводяться Бюро делегата німецької економіки в Україні, щоразу беруть участь по 100–120 підприємств-членів Спільки. Є десятки прикладів, коли українські підприємці отримували реальну можливість знайти собі партнера для співпраці під час проведення подібних заходів.

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

Налагоджено ділове співробітництво Спільки з фондами, банками, які здійснюють кредитне фінансування розвитку малого та середнього бізнесу в Україні: “Western NIS Enterprise Fund”, Представництвом Європейського банку реконструкції і розвитку, Фондом “Євразія”, Німецько-українським кредитним фондом, комерційними банками “Аваль”, “АЖІО”, “ВА БАНК”, “Укрінбанк”, “Київ-Приватбанк” та ін. Надаючи великого значення питанням кредитування малого бізнесу, Спілька стала ініціатором і активним учасником розробки проекту Закону України “Про спеціалізовані установи з мікрокредитування”. Розглядається також питання про створення кредитної спільки.

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

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

За десять років свого існування навчальний центр “Професія” допоміг понад тисячі юнаків

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

Спілька тісно співпрацює з вищими навчальними закладами м. Києва, студенти яких щорічно проходять виробничу практику на підприємствах-членах Спільки. Тісні контакти у Спільки перш за все з економічним факультетом Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Київським державним лінгвістичним університетом, Київським гуманітарним інститутом, Європейським університетом фінансів, інвестицій, менеджменту і бізнесу та ін. Тільки в 2000 р. на базі виконавчої дирекції та підприємств — членів Спільки пройшли виробничу практику майже 100 студентів зазначених вузів. Спілька не випадково проводить таку роботу. Адже через 5–10 років ці студенти можуть стати потенційними членами нашого об’єднання як власники чи керівники фірм.

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

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

Основні підсумки нашої роботи і досягнення в цьому напрямку такі:

- скасування гербового збору;

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

- перенесення терміну введення в дію закону України про застосування електронних контроль-но-касових апаратів і т. ін.

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

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

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

- протистояння окремих місцевих органів влади;
- дуже слабкий взаємозв'язок малих і середніх підприємств з інститутами політичної системи суспільства, що зумовлено перш за все нерозвиненістю політичної сфери;

- відсутність у підприємців свідомої потреби у структурній інтеграції, ілюзію, що в ринкових умовах можна вижити поодиноко;

- недостатність коштів на утримання таких структур тощо.

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

Підсумовуючи зазначене, підкреслимо, що Спілка нікого не примушує поділяти її точку зору. Організація просто постійно працює над питаннями підтримки й розвитку підприємництва та нагальними проблемами, шукає ефективні форми їх вирішення та пропонує всім робити це разом.

МІЦНІ ПОЗИЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОГО ТОВАРОВИРОБНИКА — ОСНОВА СИЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 19–21

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

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

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

Труднощі перехідного періоду, пов'язані з нестійкістю економічної системи держави, а також мінливою системою цінностей суспільства, змушують вітчизняні підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та знаходити адекватні розв'язання таких складних проблем: відсутність необхідної кваліфіковано розробленої законодавчо-правової бази, яка б регулювала різні аспекти діяльності підприємств, а також постійна

зміна положень чинного законодавства; найгостріша нестача в підприємств обігових коштів, зумовлена жорсткою грошовою та податковою політикою державних органів, розривом зв'язків операцій та низьким рівнем виконання договірних зобов'язань за укладеними договорами; відсутність освічених, професійно підготовлених фахівців, насамперед з питань менеджменту та маркетингу; катастрофічний стан технологій і виробничого обладнання.

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

Криза фінансів мікрорівня, катастрофічне зменшення місткості внутрішнього ринку, надвисокий податковий прес практично позбавили більшість підприємств здатності самостійно здійснювати відтворювальні процеси та спонукали їх вдатися до політики отримання “ренти” у вигляді пільг, преференцій або послаблень у дотриманні нормативно-правових вимог. Інша частина підприємств перейшла до “тіньової економіки”, що вкрай негативно позначається на дієздатності держави внаслідок загострення проблеми податкових надходжень як основної складової фінансової основи державної політики.

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

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

Господарський механізм має виконувати такі завдання:

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

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

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

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

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

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

процесом розвитку, що до того ж похитнуло підвалини державності.

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

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

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

З метою більш динамічного розвитку виробництва вітчизняних товарів необхідно здійснити поступовий перехід на технологічні цикли виготовлення готової продукції з власної сировини, на енергоощадні та імпортозамінні технології. Крім того, потрібно змінити структуру експортно-імпортних операцій, зменшивши сировинну складову в експорті через запровадження системи квот на вивезення сировини та порядку ліцензування поставок на внутрішній ринок.

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

- виявити “точки зростання”, тобто ті підприємства й організації, що реалізують проекти та програми, метою яких є знайдення та освоєння реального платоспроможного попиту на вільному ринку;

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

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

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

- визначити підприємства, незадовільне становище яких негативно позначається на рівні забезпечення економічної безпеки держави.

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

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

Важливо, щоб приватні підприємницькі структури, здійснюючи господарську діяльність, не лише дбали про свої приватні інтереси, а й ураховували інтереси держави й суспільства. Адже коли, наприклад, валютні кошти вітчизняних комерційних структур "осідають" в іноземних банках, вони підвищують економічний потенціал іноземних країн і підривають економіку України. Фінансове знекровлення країни веде до неспроможності соціально захищати вразливі верстви населення, розвивати науку, освіту, культуру, що зрештою може призвести до втрати державності.

Безглуздо сподіватися на ефективність хаотичних ринкових реформ — вони не діють через безсилля господарського механізму функціонування економіки держави. Тому, здійснюючи структурну перебудову економіки, необхідно керуватися принципами органічного поєднання ринкової економіки, в якій відтворювальні процеси відбуваються за вільного перетікання капіталів між сферами діяльності залежно від попиту на ринку, і планової, в межах якої державні капіталовкладення формуються залежно від загальнодержавних і місцевих потреб і замовлень. Отже, треба побудувати дворівневу економіку держави. Взаємодія рівнів цієї економічної моделі спрямована на економічний розвиток і економічне зростання національної економіки. Відповідність обох рівнів економіки єдиній економічній стратегії протидіє створенню умов, за яких заохочувальна конкуренція переростає у протистояння, тобто один рівень розвивається за рахунок іншого, не поліпшуючи загальнонаціональні показники. Рівні дворівневої економіки доповнюють один одного, забезпечуючи ефективне виконання завдань, передбачених єдиним стратегічним задумом економічного розвитку.

ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 22–26

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

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

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

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

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

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

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

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

платоспроможності вітчизняних споживачів, різке зменшення місткості ринків збуту гостро вразили галузь. І хоча останнім часом відбуваються деякі позитивні зрушення щодо підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств, проте в цілому становище справ у галузі залишається вкрай складним. Про це наочно свідчить велика питома вага збиткових підприємств.

Для того щоб за теперішніх умов успішно конкурувати на зарубіжному ринку, слід підтримувати на належному рівні конкурентоспроможність підприємства. До того ж для визнання вітчизняних товаровиробників індустріальної техніки та устаткування в сучасному світовому бізнесі треба бути не тільки на рівні вимог ринкового середовища, а й мати своєрідний запас міцності в діяльності підприємства, тобто працювати на випередження. Це означає вміння передбачати можливі зміни кон'юнктури ринку, майбутні запити споживачів і створювати під них потенційні можливості підприємства для забезпечення його високої конкурентоспроможності. Це завдання складне, але його обов'язково слід розв'язати.

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

Конкурентоспроможність — багатогранна економічна категорія, яка може бути розглянута на різних рівнях: як конкурентоспроможність товару, товаровиробників, галузей, країн. Для кожного вищезазначеного рівня існує достатня кількість термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Але найчастіше в сучасних науково-прикладних розробках, визначаючи це поняття, за основу приймають конкурентоспроможність товару. Однак, як підтверджують проведені дослідження та їх практична реалізація в корпоративному менеджменті АТ “НКМЗ”, за сучасних умов роботи на світовому ринку індустріальної техніки конкурентоспроможність підприємства, крім якості продукції, що випускається, визначається й оцінюється ще двома важливими параметрами.

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

підприємства та швидко підвищує його конкурентні можливості.

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

Повною мірою ефективність такого підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства довела практична реалізація викладених вище концептуальних положень у системі корпоративного менеджменту АТ “НКМЗ”. Продукція з маркою “НКМЗ” експортується споживачам 52 країн світу. Її замовниками стали підприємства Німеччини, Австрії, США, Італії, Індії та багатьох інших економічно розвинених країн. Останнім часом із заводом активно співпрацюють такі відомі в світі бізнесу провідні машинобудівні фірми, як “Маннесманн-Демаг”, “Фест-Альпіне”, “Ман Такраф”, “Екосталь”, “Фамако”, “Шлеманн-Зімаг”, “Даніелі” та ін.

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

Для великих машинобудівних підприємств розроблено принципову блок-схему організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю, яка є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, комплексом взаємопов'язаних блоків, чутливих до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що становлять цілісність. Ця модель належить до типу цілеспрямованих систем, тобто тих, що прагнуть у своєму функціонуванні до конкретних цілей.

Для підвищення загального управлінського потенціалу підприємства як ключового чинника фор-

мування його конкретних переваг важливо досягти синергічного ефекту за такими основними напрямками: в організаційно-структурному забезпеченні виробництва, у сфері маркетингу, інформаційної підтримки корпоративного менеджменту та трудових відносин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- створення та впровадження комп'ютерної системи “Швидкий маркетинг”, яка за допомогою нагромадження інформації щодо витрат за всім спектром техніки, що випускається, забезпечує вдосконалення технології обробки заяв замовників, скорочення термінів опрацювання листів-запитів, підвищення оперативності та обґрунтованості розрахунків собівартості та цін на продукцію, що виготовляється.

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

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

великого машинобудівного комплексу. Роблячи такий серйозний крок уперед у впровадженні прогресивних інформаційних технологій, підприємство одержує могутній сучасний інструмент підвищення управлінської синергії, оперативності та обґрунтованості прийнятих рішень, більш гнучкої адаптації внутрішньофірмового менеджменту до реалій ринкових відносин.

У контексті проблем формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства винятково важливо домогтися усвідомлення та сприйняття трудовим колективом невідкладної потреби фундаментальних змін у системі внутрішньофірмового менеджменту. Ключові посади мають обіймати працівники, які розуміють ринкові відносини, а керівники вирішальних ланок системи корпоративного управління повинні вміти грамотно та професійно працювати на ринку споживача. Це може бути досягнуто лише в тому випадку, коли в основу внутрішньофірмового управління будуть покладені й розв'язані єдиним комплексним блоком такі ключові завдання:

- закладено основи високої корпоративної культури трудового колективу підприємства;
- створено та запроваджено ефективну систему стимулювання конвергенції інтересів підприємства та його персоналу.

Основу корпоративної культури підприємства становлять базові внутрішньоорганізаційні цінності та етичні норми, що підтримують його стратегію й допомагають адаптуватися до умов постійних змін, що відбуваються на ринку індустріальної техніки. Основними функціями корпоративної культури є зберігання та розвиток наявного інтелектуального та духовного потенціалу підприємства, досягнення синергії трудових відносин, концентрація творчого потенціалу й енергії працівників, задання ритму та напрямів діяльності всього колективу, забезпечення соціальної захищеності персоналу підприємства. Глобальне завдання корпоративної ідеології НКМЗ — стати рівним серед кращих на світовому індустріальному ринку, бути винятковим за своїми можливостями, конкурентними перевагами, створенням нових потреб, високою результативністю й бездоганною репутацією.

В основу корпоративної культури акціонерного товариства “НКМЗ” поставлено продуктивну високоякісну працю та самовдосконалення.

Розроблена та запроваджена в АТ “НКМЗ” система стимулювання конвергенції інтересів підприємства та його працівників базується на розв'язанні трьох ключових комплексно-цілевих завдань:

- формування внутрішньофірмової системи оперативної випереджувальної підготовки кадрів

на всіх рівнях управління з максимальним охопленням управлінського та виробничого персоналу підприємства;

- реформування на критеріально новій основі системи оплати й заохочення сумлінної, творчої, ініціативної праці;
- розробка програм соціальних гарантій щодо забезпечення зайнятості, створення сприятливих умов праці, побуту й відпочинку працівників підприємства.

Запровадження розроблених новацій у систему безперервного виробничо-економічного навчання кадрів акціонерного товариства дає суттєві результати. У середньому протягом року в усіх формах навчання бере участь до 40 % промислово-виробничого персоналу, підвищують кваліфікацію понад 3 тис. керівників і спеціалістів. НКМЗ має дозвіл територіального управління Держнаглядохоронпраці Донецької області на фахову підготовку та підвищення кваліфікації робітничих кадрів майже за 300 професіями, тобто практично всіма, що існують на підприємстві.

Досягнення ефекту синергії у сфері трудових відносин вирішальною мірою забезпечується створенням ефективної системи оплати та стимулювання праці, що мотивує працівників до досягнення високих кінцевих результатів діяльності та інтеграції їхніх інтересів з інтересами підприємства в підтримці високого рівня його конкурентоспроможності.

Принципово нова система оплати та стимулювання праці базується на таких концептуальних засадах:

- високому рівню професіоналізму працівників підприємства має відповідати високий рівень оплати їхньої праці;
- необхідно гідно оцінювати тих, хто хоче та вміє працювати високопрофесійно та якісно, виявляє ініціативу та творчий підхід до виконання виробничих завдань;
- нормативна чисельність, рівень заробітної плати всіх категорій працівників мають прямо залежати від нормативної чисельності й заробітної плати виробничих робітників-відрядників, котрі вирішальною мірою визначають обсяги, якість, товарний вигляд та конкурентоспроможність техніки та устаткування, що випускається. Саме від завантаження виробничих цехів, професіоналізму відрядників залежать в остаточному підсумку добробут акціонерного товариства та розмір заробітної плати кожного працівника.

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

зниження витрат та зростання обсягів виробництва має велике майбутнє. Високий ефект дає також запровадження надбавок до заробітної плати за знання іноземної мови.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника АТ "НКМЗ" за перше півріччя 2000 р. досягла 671,8 грн, що в 2–2,5 раза перевищує цей показник у цілому по галузі та порівняно з іншими машинобудівними підприємствами Донецької області.

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

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

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

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

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

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

Проблему забезпечення конкурентоспроможності великого підприємства допоможе виріши-

ти обґрунтована корпоративна стратегія інвестиційної та інноваційної політики. Вона базується на таких принципах:

- опора на власні сили та внутрішні резерви;
- урахування світових тенденцій і вимог ринку індустріальної техніки, пов'язаних зі створенням і впровадженням наукомістких ресурсощадних технологій;
- комплексний системний підхід до здійснення переоснащення й модернізації виробництва за всім технологічним циклом;
- орієнтація винятково на світовий рівень якості машин і устаткування, постійні нововведення, "ноу-хау", цілеспрямоване нарощування інтелектуальної складової продукції, що випускається.

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

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

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

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



Література

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

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 27–29

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

Економічні реформи сьогодні. — 2000. — № 32. — С. 18.

Ринкова орієнтація розвитку економіки та поглиблення антикризово-реформаційних процесів в Україні потребують чіткої координації дій і вдосконалення управління структурованими підрозділами національної економіки, що перебувають на стадії формування, становлення й розвитку за сучасних умов трансформації економіки України. Такими підрозділами є державний, корпоративний сектор економіки та сектор малого бізнесу й підприємництва.

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

На жаль, за свідченням науковців, фахівців виробничих структур і за оцінкою Президента України, на кінець 2000 р. стан державного управлін-

ня економікою погіршився, кількість державних управлінців не зменшилася. Крім того, адміністративна реформа в Україні лише продекларована, а на практиці “пробуксовує”; ринкової моделі управління національною економікою не створено, тому не міг бути сформований належний ринковий механізм управління державним сектором економіки України.

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

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

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

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

“правил гри”, контролю захисту прав акціонерів тощо.

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

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

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

На думку старшого керівника програм корпоративного управління відділу Центральної та Східної Європи ОЕСР Деррина Харцлера, “засідання першого круглого столу стане точкою відліку для проведення традиційних круглих столів з участю експертів з питань корпоративного управління з країн Європи й Азії через кожні 6 місяців” [2].

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

маційної економіки України та видає матеріали дискусій.

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

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

Фонд державного майна України (ФДМ) сповістив про те, що вже підведені підсумки останнього сертифікатного аукціону з продажу акцій підприємств за компенсаційні сертифікати, завершено “паперову” приватизацію; востаннє акціоновано 238 підприємств середньої привабливості, і відтепер продаж акцій здійснюватиметься в Україні лише за гроші. Ринкові умови продажу акцій підприємств стають реальністю, тому зростає потреба в захисті прав акціонерів і підвищенні відповідальності корпоративних структур.

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

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

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

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

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

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

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

I. Права акціонерів та їх захист.

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

III. Роль зацікавлених осіб в управлінні корпоративними утвореннями.

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

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

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

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

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



Література

1. Борманн Д., Воротина Л., Федерманн Р. Менеджмент. Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. — Гамбург: S+W, 1992. — 906 с.
2. *Євразійський круглий стіл з питань корпоративного управління*. Спец. випуск // Бюл. з корпоративного управління. — 2000. — № 9(18).
3. Канага В. Тема номера: "Корпорації повинні діяти етично" // Економічні реформи сьогодні. — 1999. — № 25. — С. 6–12.
4. *Корпоративне управління як шлях до підвищення ефективності бізнесу, залучення інвестицій і захисту інтересів акціонерів*: Матеріали "круглого столу", 30 жовт. 2000 р. — К., 2000.
5. *Управління акціонерним товариством (корпоративне управління в Україні)*: Посіб. — К.: Століття, 1999. — 182 с.

ПРИЧИНЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 30–34

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

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

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

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

Анализ процессов и тенденций макроэкономического развития многих стран мира показал, что банковский кризис был напрямую с ними связан. Было установлено, что к финансовой либерализации движения капиталов имели отношение реальная процентная ставка, доля кредитов в частном секторе и увеличение объемов кредитования.

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

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

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

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

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

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

Существует мнение авторитетных специалистов о том, что фондовые рынки развивающихся стран способны обеспечивать высокую доходность в длительной перспективе. Это мнение основано на более высоких темпах прироста экономического развития этих стран (6–7 %) в сравнении со странами с развитой экономикой (2–3 %).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Существенное влияние на состояние валютно-финансовой сферы в странах Юго-Восточной Азии оказывала основанная в 1993 г. Бангкокская международная банковская система. Банки этой системы обеспечили учреждениям доступ к иностранному краткосрочному финансированию по приемлемым ставкам. Гарантией риска валютного обмена до начала кризиса был фиксированный валютный курс.

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

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

иностранные заимствования ограничивались, а на получение краткосрочных фондов никаких ограничений не существовало.

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

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

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

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

ков стимулирует заемы краткосрочных капиталов и вложения в восточноазиатские страны и другие рынки долгосрочных капиталов на этапе становления.

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

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

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

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

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

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

НЕОБХІДНІСТЬ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ЗМІН В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 35–37

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

Нині визнано, що перебудовчі процеси (кінця 80–90-х років ХХ ст.) не дали бажаних наслідків, адже розбудова української державності, трансформаційні зміни в економіці можливі лише за умов якісних перетворень рушійних сил, стимулів розвитку суспільства. Ринкова трансформація кожної країни, й України зокрема, передбачає цілий комплекс політичних, соціальних, економічних, правових і психологічних змін, які лише узяті разом можуть привести до поставленої мети.

Сучасні методології так званих трансформаційних змін базуються на комплексному підході та необхідності кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя — економіці, соціумі, праві, ідеології, ментальності. Неврахування цієї визначальної методологічної настанови призводить здебільшого до незадовільних результатів трансформаційних процесів в Україні.

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

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

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

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

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

В економіці України існують проблеми, пов’язані саме з неефективністю здійснення механізмів трансформаційних процесів. Приватизація, яка є потужним стимулом ринкових перетворень, у специфічних умовах України набула страхітливих форм “первісного нагромадження капіталу” з усіма його негативними наслідками, найгіршим з яких стало відчуження населення від колишньої “всенародної власності” та позбавлення його будь-яких прав на неї. Нові ж “хазяї” так ними й не стали, не спромоглися перетворити майно на засіб кардинальних реформувань сучасних відносин. У настроях людей домінували наївні уявлення про те, що ринок принесе вищий рівень доходів і забезпечить їх справедливіший розподіл. На відміну від країн, де приватизація швидко дала позитивні наслідки (Франції, Німеччини, Скандинавських країн), у нас так звані акціонери, а також особи найманої праці в переважній більшості бідують. Рівень заробітної плати працівників приватизованих підприємств в Україні — один із проявів неефективності приватизації: в останні роки (на-

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

Одним із наслідків нашої приватизації є підміна форм продуктивної діяльності та бізнесу різного роду “посередницькими” формами, що загострює проблему зайнятості населення, гальмує формування цивілізованого ринку праці. Стан цього ринку продукує соціальну нестабільність суспільства, недовіру, конфліктність між різними верствами та прошарками населення, гальмує економічне оздоровлення країни. Неконтрольоване зростання посередницького капіталу породжує інфляційні процеси. Наприкінці 80 — на початку 90-х років короткострокові, спекулятивні обороти посередницького капіталу, минаючи складну й економічно не визначену в наших умовах стадію виробничого кругообігу, розкрутили спіраль гіперінфляції. Це дало змогу за короткий час нагромадити великі кошти й перерозподілити багатство. Нові капітали формуються за допомогою перерозподілу наявних, а не за рахунок нагромадження частини приватного й суспільного багатства. За експертними оцінками, тільки 7 % населення України можна віднести до групи багатих людей (рівень їх доходу складає до 3 тис. дол. на місяць), тоді як 18 % населення має прибуток від 20 до 100 дол., 35 % — від 10 до 20 дол., а 40 % населення — менше 10 дол. на місяць [2, с. 355–356].

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

В Україні реформуванню економіки перешкоджає структура виробництва, не підпорядкована кінцевому споживанню. У колишньому СРСР економіка України виробляла 1/4 кінцевого продукту в загальному обсязі виробництва. Із самого початку важливим напрямом “перебудови” та трансформування економіки було проголошено “структурну перебудову” економіки відповідно до нових вимог.

Чи не найбільшою перепорою на шляху нашої реформації є відсутність інвестицій, для яких знов таки бракує “інституційного середовища”. За умов, що склалися, необхідна ефективна інвестиційна політика, яка б передбачала обмеження конкурент-

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

Один з найважливіших напрямків реформування нашої економіки — її соціалізація, під якою розуміють соціальну спрямованість реформ, їх корисність для переважної більшості населення, а не вузьких “кланів” і угруповань. На жаль, можна констатувати скоріше цілковиту відсутність “соціалізації” як основне гальмо реформ.

Стаття 43 Конституції України проголошує: “Кожен має право на працю, що включає можливість заробити собі на життя працею, яку вільно обирає” [1, с. 19–20]. Цією статтею чітко позначено, що рівень добробуту має залежати від індивідуальних зусиль кожного громадянина, його самореалізації. Але для здійснення цього декларованого права в державі мають діяти певні інститути, які б не перешкоджали людині. Зміна командно-адміністративної системи з притаманними їй гарантіями (правом на працю, певний рівень споживання, безплатну освіту, охорону здоров’я, соціальне забезпечення тощо) на принципово іншу — з іншими базовими цінностями — має надати людям хоча б рівні стартові умови. Проте цього не сталося через відсутність інституціональних передумов трансформації. Соціальне розшарування суспільства набуло величезних масштабів, а енергія активізації ділового підприємництва та підвищення продуктивності праці зменшується, економіка поступово криміналізується. Тому необхідні спеціальні програми компенсаційних заходів, які б полегшили трансформаційний перехід. Ураховуючи те, що на душу населення в Україні припадає 560 дол. реального ВВП (наприклад, країни-аутсайтери виробляють приблизно від 100 до 400 дол. ВВП на душу населення), то штучне заморожування доходів основної маси населення, а отже, зниження його платоспроможності, гальмує економічне пожвавлення та зростання. Трансформування економіки потребує своєрідної “інституціональної ідеології” суспільного розвитку, яка має подолати розгубленість і відчай основної маси, визначить шлях до стабільного добробуту, змусить повернутися до активного життя. Така ідеологія має базуватися перш за все на природних національних цінностях, виходити з минулого історичного розвитку країни, визначатися загальнодер-

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

жавними завданнями. Звернення до особливостей національного менталітету, до складності й суперечливості перехідних процесів наводить на висновки про необхідність пошуків теоретичних засад інституціоналізму.

Виокремимо дві основні проблеми інституціоналізму: по-перше, проблему “економічної влади” й можливості соціального контролю над економікою; по-друге, проблему еволюції економічної системи й перспектив її розвитку.

Теорія інституціоналізму акцентує увагу на необхідності цілеспрямованих заходів щодо застарілих інституціональних систем, які не відповідають умовам, що змінилися. Саме слово “Institucio” в перекладі з латинської означає “образ дій”, тому інституціоналізм ставить мотивацію людської поведінки в основу вирішення решти проблем. Відомий економіст Я. Корнаї вважав, що основною причиною спадів виробництва є втрата дієвості старих інститутів у перехідній економіці, в той час як нових ще не створено. Типовим підтвердженням цієї тези є сучасний стан справ в Україні.

У цьому зв'язку великого значення набувають норми та правила поведінки людей, що склалися (У. Нисканен називає їх сукупність “м'якою інфраструктурою економіки”).

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

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

ринкового господарського механізму. Це необхідно тому, що ринкова економіка вимагає відповідних їй інститутів і норм поведінки (“правил гри”), законів, норм відповідальності за їх дотримання, відповідного регулювання договірних відносин.

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

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

Нині в Україні корпоративні структури, які склалися в результаті приватизації, зливаються з бюрократичними структурами держави через акціонування державної власності. Водночас більшості населення, яке відчужене від процесу привласнення нагромадженого багатства й не бере участі в прибутках, загрожує зубожіння. До того ж малодоступними стали освіта, охорона здоров'я, культура. Усе це призводить до звуження соціальної бази реформ, що є основною перешкодою на шляху реформування економіки. З усього сказаного випливає необхідність формування інститутів громадянського суспільства з його соціальними мотивами та інтересами.

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

Таким чином, саме на інституціональні зміни покладається провідна роль у всій справі реформування та трансформації нашої економіки.



Література

1. Конституція України. — К.: Юрінком, 1996.
2. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи) / За ред. В. М. Гейця. — К.: Логос, 1999.
3. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія. — К.: Основи, 1995.

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РАЦІОНАЛЬНИМ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 38–40

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

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

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

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

Харківській області з 3140 тис. га її площі сільськогосподарськими угіддями зайнято 2314, тобто більше 70 %. Середня лісистість становить 10,5 % за оптимальної приблизно 20 %, еродовані землі — 1700 тис. га, порушені — 3,2 тис. га. Частка еродованих і ерозійно небезпечних земель наближається до 90 % загальної площі, порушених — до 0,5, засолених — до 12 %. Близько 95 % загального об'єму стічних вод забруднено й може бути використано для господарсько-побутового й технічного водопостачання тільки після очищення.

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

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

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

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

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

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

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

Оптимальне розміщення промислових підприємств — це складова глобальнішого, складнішого та багатограннішого завдання оптимізації та розміщення виробничих сил. Щоб запобігти економічним збиткам, вибираючи напрямки розвитку й розміщення галузей виробництва, разом із традиційними факторами оптимізації (демографічними, сировинними, паливно-енергетичними, водними, будівельними, транспортними, природно-кліматичними), необхідно враховувати екологічні, психоемоційні, гігієнічні та інші аспекти життєдіяльності людини.

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

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

Важливою умовою усучаснення управління природоохоронною діяльністю в регіоні є екологічна експертиза підприємств — оцінювання їх еколого-економічного рівня з точки зору прогресивності всіх технологічних процесів і виробничих циклів. Екологічна експертиза є обов'язковою частиною розробки регіональних цільових комплексних програм з охорони навколишнього середовища, кінцева мета якої — визначення підприємств із найвищими показниками негативного впливу на довкілля. Абсолютні еколого-економічні оцінки фіксують рівень екологічності підприємства, відносні вказують, наскільки цей рівень відповідає найкращим прогресивним зразкам. Екологічна експертиза поділяється на такі етапи [2]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Література

1. Макодзєба В. К вопросу экологии, экономики и социологии // Экономика Украины. — 1994. — № 12. — С. 48–57.
2. Мишенин Е. В., Семенов Б. А., Мишенина Н. В. Экономический механизм экологизации производства. ИПП "Мрія-1". — Сумы, 1996. — 138 с.

АНАЛИЗ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УКРАИНЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 41–45

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

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

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

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

Анализ нормативно-правовой базы корпоративного управления в Украине

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

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

1	2	3
Постановление Кабинета Министров от 15.05.2000 № 791 "Об управлении государственными корпоративными правами" "Программа приватизации" на 2000–2002 гг., введенная Указом Президента № 1723-Ш от 18.05.2000	Определены порядок, методы и требования к управлению государственными корпоративными правами Определены задачи приватизации на два года. Предоставлена возможность планировать приватизационные процессы в Украине	Достаточно полно регламентирована деятельность ФГИУ относительно управления государственными правами Программа принята с опозданием, так как это нужно было сделать к 2000 г. Последствия ее реализации еще не известны

законодательства Украины в этом секторе экономики.

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

По данным Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку, в Украине действует 37840 субъектов предпринимательской деятельности с акционерной формой собственности. Из них 13820 — акционерные общества открытого типа, остальные — закрытого. Государство имеет свою долю акций, т. е. право собственности в большинстве этих акционерных обществ (АО).

Необходимо создать единый алгоритм корпоративного управления в государстве, независимо от отраслевой и региональной специфики. Авторы такой концепции исходили из того, что существует около 3200 акционерных обществ открытого типа (ОАО) с различной долей государственного участия, и государство должно обеспечить 275 млн грн в виде дивидендов в бюджет [5]. Кто управляет этими объектами? Согласно постановлению Кабинета Министров Украины № 951, Национальное агентство по управлению корпоративными правами поделило объекты, где есть доля его собственности, на три группы: одну (1220 предприятий) должны были передать в управление областным администрациям (и это было почти полностью выполнено), другую (818 предприятий) — министерствам и ведомствам (что тоже в основном сделано), а пакеты акций остальных предприятий планировалось передать в управление коммерческим структурам, но успели передать только 11 пакетов. С 12 ноября 1999 г. Президент Украины приостановил передачу государственных корпоративных прав в управление коммерческим структурам до вступления в силу закона об управлении. Такой законопроект находился в Верховной Раде на процедуре третьего чтения и,

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

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

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

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

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

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

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

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

вом рынке”, а также опубликованный в “Украинской инвестиционной газете” за 22 июня 1999 г. проект закона “Об акционерных обществах” не содержат никаких позитивных изменений относительно указанных вопросов.

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

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

- обеспечить документальное подтверждение прав каждого гражданина Украины, принимающего участие в приватизации государственного имущества, на долю собственности, полученную при приватизации [6];
- способствовать созданию и функционированию общественных организаций по вопросам защиты прав инвесторов [6];
- обеспечить прозрачность рынка ценных бумаг через обнародование информации о деятельности участников фондового рынка;
- ускорить принятие законов “Об управлении”, “Об институтах совместного инвестирования” (паевых и корпоративных инвестиционных фондах), новой редакции закона “О ценных бумагах и фондовой бирже”, внести соответствующие изменения в Закон Украины “О хозяйственных обществах”, принять законы “Об акционерных обществах”, “О Фонде государственного имущества Украины”, определяющие статус, полномочия и права этого государственного органа, а также закон “О приватизации государственного имущества” в новой редакции [6];
- усовершенствовать нормы и правила обращения и учета ценных бумаг;

- урегулировать вопросы привлечения иностранных инвестиций в Украину;

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

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

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



Литература

1. Кошовий Д. Не лише газом і нафтою живе наш ринок цінних паперів // Галицькі контракти. — 2000. — № 37. — С. 15.
2. Малышев Б., Олейник Г. Правовые аспекты управления открытыми акционерными обществами // Бизнес. Бухгалтерия. — 1999. — № 36(347). — С. 107–110.
3. Оперенко Г. Щодо врахування податку на дивіденди при консолідованій сплаті податку на прибуток // Дебет-кредит. — 2000. — № 36. — С. 95.
4. Румянцев С. Практичні аспекти захисту прав інвесторів на ринку цінних паперів // Цінні папери України. — 1999. — № 43. — С. 8.
5. Сокол П. Управлять или приватизировать — что важнее? // Бизнес. — 1999. — № 9. — С. 42.
6. Фомин. Д. Фондовый рынок в Україні // Цінні папери. — 2000. — № 3. — С. 2–3.
7. Шкільняк М. М. Усовершенствование законодательного регулирования деятельности акционерных обществ // Гос. информ. бюл. о приватизации. — 2000. — № 4. — С. 77–78.

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

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 46–48

Грунтовне наукове осмислення сучасних економічних реформ свідчить, що вітчизняна економіка все глибше занурюється в системну кризу. Намагання вийти з неї поки що не увінчалися успіхом: замість цивілізованого капіталізму наростає феодалізація суспільства, утворюються віртуальна економіка, олігархічний соціалізм, постсоціальна гібридна економіка [5].

Запропоновані Президентом України конструктивні зміни в стратегії економічного та соціального розвитку на 2000–2004 рр. [7] дають надію, що на початку нового тисячоліття наша країна вийде на зростаючу траєкторію сталого економічного розвитку.

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

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

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

На рис. 1 на прикладі основних показників економічного розвитку України в 1990–1999 рр. показано, що стан справ у забезпеченні ЕкБ інакше як катастрофічним назвати не можна [8].

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

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

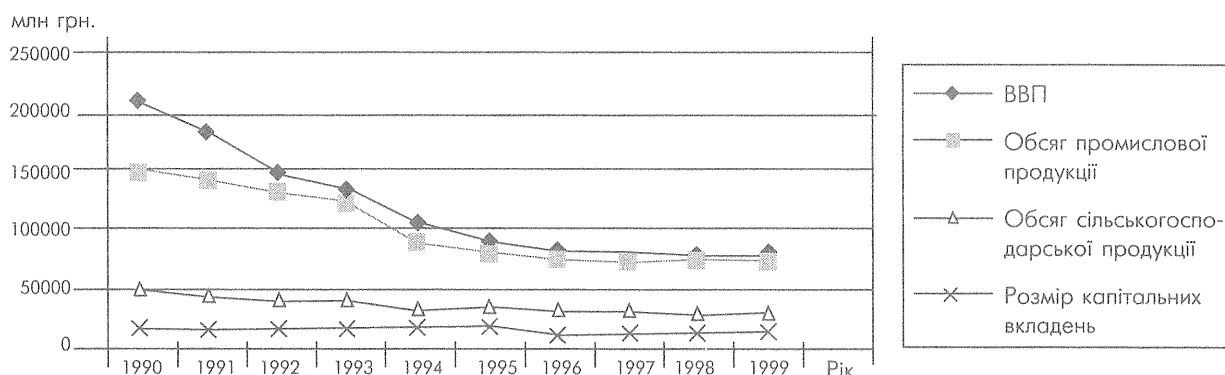


Рис. 1. Динаміка основних показників економічного розвитку України в 1990–1999 рр.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

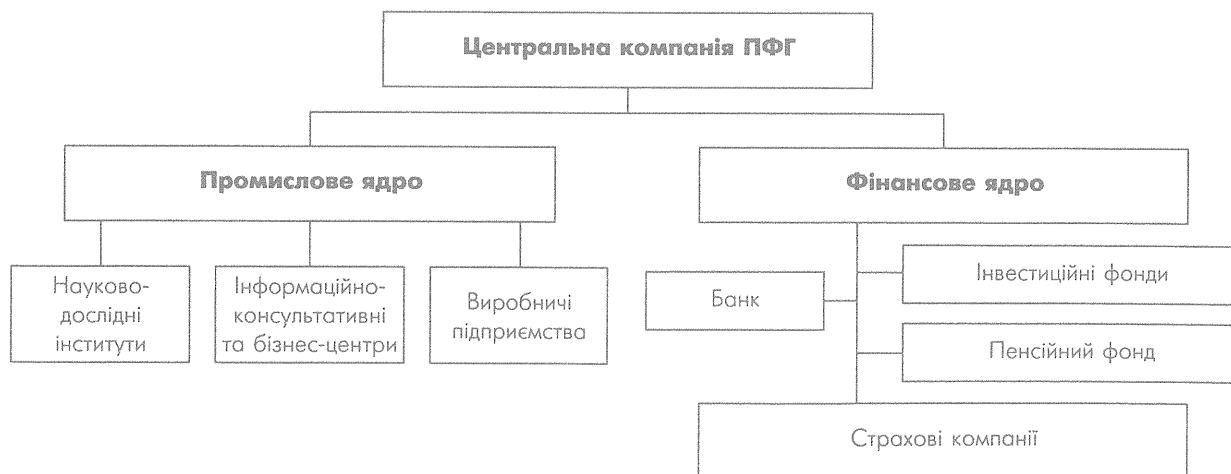


Рис. 2. Загальна схема будови промислово-фінансових груп

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

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

Розглянемо ПФГ, до складу якої входить:

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

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

Математичну сторону цих питань пропонуємо розглядати в інтеграції з отриманим прибутком.

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

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

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

Нехай валовий прибуток промислового підприємства $F_2^{\text{вал}}$ є функцією інвестицій I , тобто

$$F_2^{\text{вал}} = f(I),$$

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

Запишемо прибуток кожного учасника ПФГ:

$$F_1 = K_{2 \rightarrow 1} F_2^{\text{вал}} + K_{3 \rightarrow 1} I_{1 \rightarrow 3} - I_{1 \rightarrow 5};$$

$$F_2 = F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 1} F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 3} F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 4} I - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}};$$

$$F_3 = K_{2 \rightarrow 3} F_2^{\text{вал}} - K_{3 \rightarrow 1} I_{1 \rightarrow 3};$$

$$F_4 = K_{2 \rightarrow 4} I;$$

$$F_5 = I_{1 \rightarrow 5}.$$

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

Тоді

$$F = K_{2 \rightarrow 1} F_2^{\text{вал}} + K_{3 \rightarrow 1} I_{1 \rightarrow 3} - I_{1 \rightarrow 5} + F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 1} \times F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 3} F_2^{\text{вал}} - K_{2 \rightarrow 4} I - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}} + K_{2 \rightarrow 3} \times F_2^{\text{вал}} - K_{3 \rightarrow 1} I_{1 \rightarrow 3} + K_{2 \rightarrow 4} I + I_{1 \rightarrow 5} = F_2^{\text{вал}} - K_{\text{опод}} F_2^{\text{вал}}.$$

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

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



Література

1. Бакушев І., Мартинюк В. Стабілізуючі ефекти промислово-фінансових груп в енергетичному менеджменті вільних економічних зон // Енергетика: економіка, технології, екологія. — 2000. — № 1.
2. Губський Б. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. — К.: Наук. думка, 1998. — 389 с.
3. Коваль М. Проблеми створення фінансово-промислових груп в Україні // Економіка України. — 1996. — № 10. — С. 39–44.
4. Концепція економічної безпеки України. — К.: Логос, 1999. — 56 с.
5. Модель економічного зростання: курсом поглиблення реформ // Уряд. кур'єр. — 1999. — 21 жовт. — № 198.
6. Україна на роздоріжжі. Уроки з міжнародного досвіду економічних реформ / За ред. А. Зіденберга, Л. Хоффмана. — К.: Фенікс, 1998. — 477 с.
7. Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки // Уряд. кур'єр. — 2000. — 23 лют. — № 34.
8. Україна: прогноз розвитку продуктивних сил: У 2 т. — К.: РВПС України, 1998.

ІНВЕСТИЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ВИХОДУ З КРИЗИ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 49–51

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

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

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

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

Нині відбувається зниження інвестиційної активності в усіх джерелах інвестування [3, с. 20]. Причина цього полягає в тому, що зменшується прибутковість підприємств, немає належного виробничого розвитку, потребує поліпшення вико-

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

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

1) страхування інвестиційних ризиків (затримки початку реалізації інвестиційного проекту, невчасного його завершення, значного перевищення вартості порівняно з проектно-кошторисною документацією, ризику недосягнення в установлені терміни проектної потужності, зниження запланованого рівня чистого прибутку тощо);

2) можливість страхувачів інвестувати зібраними коштами (страхові премії) в розвиток економіки;

3) постійне зростання прибутку в страховій справі.

Проте страхування наражається на численні перешкоди. Страхувати інвестиційні ризики страхувачам нині немає рації, тому що рівень інфляції дуже високий, і серед них дуже мало фахівців, які

взялися б оцінити інвестиційний бізнес-план і визначили доцільність страхування. Крім цього, непевності додають не завжди доцільні дії уряду, змінення податкових законів тощо.

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

Важливим показником господарської діяльності підприємств є прибутки. На жаль, у цілому в країні та у великій кількості галузей вони зменшуються. Так у 1995 р. прибутки в усіх галузях становили 18806 млн грн, у 1996 р. — 14418, у 1998 р. — 3419 млн грн [6, с. 70]. На цьому фоні страхування є привабливий інвестор, бо його прибутки постійно збільшуються, тобто відбувається розвиток цього сегмента ринку. І хоча прибутки в страхуванні невеликі порівняно з ВВП, проте недооцінювати його як інвестора не можна.

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

вальників і використання зібраної страхової премії для інвестиційної діяльності [1, с. 32].

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

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

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

Реальні інвестиції являють собою вкладення капіталу в якусь галузь економіки чи підприємство, у результаті чого утворюється новий капітал або відбувається збільшення наявного. Потрібно активізувати розробку й застосування новітніх технологій, насамперед у сферах, визначених як загальнодержавні пріоритети (енергетиці, науці, освіті, охороні здоров'я).

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

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

тис. грн.

Показник	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Страхові премії	244360	317811	408401	789741	164126
Обсяг сплачених статутних фондів на 01.01	22573	64210	18656	150595	27872
Сформовані страхові резерви на 01.01	65216	92681	59838	447692	573041
Балансовий прибуток	25000	42380	94880	179812	234034

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

Більшість інвестицій цілком сконцентровані на одержанні прибутку, тому критерієм інвестиційної переваги певної галузі, підгалузі, підприємства може бути прибутковість. Вона визначає пріоритетність інвестицій. Інвестиції з недержавних джерел спрямовуються насамперед у високорентабельні галузі зі швидкою оборотністю капіталу.

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

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

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

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

Інвестиційна діяльність визначається ефективністю використання інвестиційних ресурсів.

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

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

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



Література

1. *Базилевич В. Д., Базилевич К. С.* Страхова справа. — К.: Знання, 1997. — 216 с.
2. *Геєць В. М.* Взаємозв'язок макроекономічних процесів та інвестиційної діяльності при забезпеченні переходу до економічного зростання в Україні // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні: Сб. науч. тр. Приложение к науч. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 16–19.
3. *Лукінов І. І.* Інвестиційна діяльність у забезпеченні стабільного розвитку // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні: Сб. науч. тр. Приложение к науч. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 20–26.
4. *Основні показники страхової діяльності у 1999 році // Україна-Business.* — 2000. — № 14. — С. 2–3.
5. *Про стан і тенденції страхового ринку України у 1998 році // Україна-Business.* — 1999. — № 17. — С. 2–3.
6. *Статистичний щорічник України за 1998 рік / За ред. О. Г. Осауленка.* — К.: Техніка, 1999. — 576 с.
7. *Степанов Д. В.* Державне регулювання економіки і правові аспекти формування ринкових відносин суспільства // Пути реформирования экономики Украины на современном этапе: Сб. науч. тр. Приложение к науч. журн. "Персонал". — 2000. — № 4(9). — С. 195–196.
8. *Степанов Д. В.* Страховий ринок України: 1995–1998 рр. // Фінансові послуги. — 2000. — № 1–2. — С. 17–19.
9. *Федоренко В. Г.* Інвестиційний менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1999. — 184 с.
10. *Чумаченко М. Г.* Проблеми інвестиційного забезпечення програм економічного розвитку України // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні: Сб. науч. тр. Приложение к науч. журн. "Персонал". — 2000. — № 2(7). — С. 42–47.

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

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 52–54

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

Паливно-енергетичний комплекс посідає вагоме місце у сфері матеріального виробництва. У загальному обсязі промислового виробництва продукція його галузей у 1999 р. становила 27,7 %, зокрема частка електроенергетики — 16,3, нафтопереробної промисловості — 2,0, нафтогазової — 3,7, вугільної — 5,7 % [1].

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

За даними Міненерго, у тепловій електроенергетиці на початку 1999 р. експлуатувалося 95,2 % енергоблоків, які відпрацювали нормативний термін (100 тис. годин), а 53,8 % з них експлуатувалося більше 170 тис. годин. До 2005 р. в галузі застосовуватиметься більше як 80 % обладнання, що експлуатується понад 30 років. У поточний період 58,2 % газопроводів газотранспортної системи мають строк експлуатації від 14 до 49 років, а більше як 5500 — понад 33 роки.

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

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

За останні роки погіршилися стан і технічний рівень шахтного фонду. Відсутність достатнього фінансування галузі не дає змоги компенсувати відпрацьовані потужності.

Оздоровлення енергетики за умов трансформації економіки намічається здійснювати на основі реформування паливно-енергетичного комплексу країни.

На початок 1999 р. зношення основних промислово-виробничих фондів паливної промисловості становило 64,8 %, зокрема в нафтопереробній — 56,1, нафтовидобувній — 52,7, газовій — 43,3 і вугільній — 72,7 % [2]. Зношеність основного капіталу в енергетиці оцінюється на рівні 53 %.

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

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

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

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

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

між суб'єктами ринку (у 1999 р. в електроенергетиці вони становили 29,9 %, а в паливній промисловості — 36,8 %);

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

- несприятливий інвестиційний клімат для вітчизняних (середні процентні ставки за кредитами на кінець 1999 р. у 2,7 раза перевищували темпи інфляції: відповідно 52 і 19,2 %) та іноземних інвесторів (певні ризики діяльності на внутрішньому ринку).

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

Об'єктивну оцінку інвестиційного клімату в Україні може дати лише практична робота щодо залучення іноземних і вітчизняних інвестицій в економіку. На жаль, нині ми не можемо говорити про великі успіхи в цьому напрямку. Одна з причин низької інвестиційної привабливості — відсутність чіткої законодавчої бази, хоча зусилля в цьому напрямку прикладаються. На сьогоднішній день чинне в Україні правове поле у сфері інвестиційної діяльності іноземних інвесторів регулюється комплексом законодавчих і нормативних актів, зокрема Законами України “Про захист іноземних інвестицій в Україні”, “Про зовнішньоекономічну діяльність” і “Про режим іноземного інвестування”.

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

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

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

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

Іноземні інвестиції в Україні не підлягають примусовому вилученню й захищаються від незаконних дій державних органів і посадових осіб. У випадку виникнення умов, які зачіпають інтереси та права іноземних інвесторів, передбачається механізм повного відшкодування завданої шкоди.

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

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

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

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

Чинним законодавством надаються переваги інвестуванню окремих проектів у межах національних програм із прийняттям відповідних нормативних актів. Інвестування в енергетику не заохочується додатковими заходами після введення Закону України “Про режим іноземного інвестування” (з 19.03.96), яким було відмінено дію Закону “Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україну”, де передбачалося заохочення іноземних інвестицій.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Література

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

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

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 55–56

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

Перетворення колгоспів і частини радгоспів (держгоспів) на колективні сільськогосподарські підприємства з наступним розпаюванням їх майна, а потім і землі, яка передана їм у власність, не сприяло зміні ситуації на краще, принаймні до сьогоднішнього дня. Паювання майна в них здійснювалося здебільшого формально, селянам мало хто роз'яснював суть і значення того, що відбувається. Подібні непорозуміння, помилки, прорахунки характерні й для процесу паювання землі, що передана у власність. У зв'язку з цим згадані процеси практично не справляли позитивного впливу на психологію селян, яка продовжує залишатися "колгоспною" з усіма наслідками, які з цього випливають.

Останнім часом на базі КСП у процесі їх реорганізації створюються різні організаційно-правові форми підприємницької діяльності, які є правонаступниками останніх або орендують землю та майно, одержане колишніми членами КСП після виходу з них.

Районні підприємства агропромислового комплексу, на нашу думку, повинні сприяти селянам у реалізації своїх прав щодо належних їм земельних і майнових паїв, створенні на їх основі підприємств, що базуються на приватній власності. Це одна з їх основних функцій, і бажано виконувати її не в робочих кабінетах, а з виїздом на місце.

Указ Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" № 1529 від 03.12. 99, який був виданий з метою забезпечення реалізації державної аграрної політики, прискорення реформування та розвитку аграрного сектора економіки на засадах приватної власності, дає можливість:

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

Хто розтлумачить зміст цього Указу на місцях? Хто переконає селян, що їх не хочуть ошукати, як це робили протягом досить тривалого часу? Хто їх врятує від таких фактів (цитуюмо): "... У 1889 році я подав прохання генерал-губернатору про видачу мені свідоцтва на право купівлі землі, зазначивши своє місце проживання в м. Києві. Згодом після цього з'явився до мене поліцейський чиновник і спитав — чи подавав я прохання про видачу мені свідоцтва, скільки бажаю купити землі, чи

маю гроші для цього — і потім з офіційною повагою пішов. Прочекавши два місяці, я довідався про долю мого прохання й після довгих митарств дізнався, що “його високопревосходительство не знайшов можливості задовольнити моє прохання”. На другий день я подав нове прохання тому ж генерал-губернатору про видачу мені свідоцтва на купівлю землі й зазначив інше місце проживання, куди я переїхав. Там же знову з’явився до мене поліцейський чиновник і також почав задавати мені питання, як і перший. Але я порадив йому не жертвувати своїм здоров’ям заради служби, а краще закурити, і взагалі я вжив заходів, щоб він поїхав від мене задоволений. Через три тижні той же чиновник привіз мені свідоцтво на право купівлі землі; ми розлучилися з ним приятелями, я купив землю, якою володію й донині.

За таких умов слід поставити питання, від кого ми залежимо? Від поліцейського наглядача, чи від генерал-губернатора, і яка роль останнього?.. Роблю припущення, що на користь держави було б вигідніше дозволити купівлю землі кожному неопороченому громадянину, незалежно від його національності й релігії, ніж давати можливість титулованим особам і чиновникам займатися спекуляцією землі й нечистоплотним збагаченням за рахунок селянина”. Підпис “Обиватель” (збережено стиль оригіналу) [1].

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

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

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

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

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

Основні функції обласної державної адміністрації мають бути такими:

- забезпечення реалізації передбачених законодавством прав членів КСП щодо розпорядження належними їм земельними й майновими паями та створення нових підприємств на засадах добровільного рішення про реорганізацію та свободу вибору форм власності й організаційно-правових форм підприємницької діяльності у сфері аграрного виробництва;
- сприяння забезпеченню рівноправності всіх форм господарювання;
- вивчення та розповсюдження досвіду з реорганізації підприємств регіону;
- порівняння результатів діяльності підприємств нового типу з КСП, їх аналіз;
- надання консультативної допомоги районним адміністраціям, управлінням агропромислового комплексу. У разі необхідності слід залучати до цього процесу науковців і державних діячів.

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



Література

1. *Как выдаются разрешения покупать землю* // Экон. газ. — 1905. — 10 апр.
2. *Приватизация земли та реорганизация коллективных сельскохозяйственных предприятий в Украине*. — К.: Століття, 2000. — 272 с.

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 57–59

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

У світовій практиці вважається нормою державне заохочення малого бізнесу в інтересах нації. При цьому завдання держави не зводиться лише до того, щоб на пільгових умовах надавати дрібним і середнім фірмам фінансові, технічні та інші ресурси й підтримувати приватну ініціативу будь-якою ціною. Держава покликана у першу чергу створити такий правовий і економічний клімат, який дасть змогу малому бізнесу не тільки втриматися на плаву, а й зростати, набирати силу.

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

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

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

Про дієвість фінансової підтримки малого бізнесу свідчить Указ Президента України “Про утворення кредитно-гарантійної установи з підтримки малого і середнього підприємництва” № 540/99 від 20 травня 1999 р. Основними завданнями цієї установи є надання кредитів (зокрема, мікрокредитів) суб’єктам малого та середнього підприємництва (переважно виробничої сфери) за рахунок власних коштів, а також консультаційних та інших послуг щодо фінансування діяльності цих суб’єктів; надання комерційним банкам гарантій щодо повернення суб’єктами підприємництва отриманих кредитів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

порушення податкового законодавства призводять до швидкого зростання кредиторської заборгованості підприємств перед бюджетом і обов'язковими позабюджетними фондами, провокуючи їх кризовий стан. Таким чином, основна причина неплатежів — кризовий стан більшості підприємств промисловості та сільського господарства, які є основними платниками податків. Розв'язання цієї проблеми прямо пов'язане зі здійсненням антикризового менеджменту підприємства. В Україні в 1998 р. Указом Президента України “Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва” № 727/98 було запроваджено систему спрощеного оподаткування для малих підприємств. Вона може застосовуватися нарівні із чинною системою оподаткування, обліку та звітності, передбаченою законодавством, на вибір суб'єкта малого підприємства.

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

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

Беручи до уваги все зазначене, можна з упевненістю сказати, що наявна система антикризового регулювання в Україні постійно розвивається. Це підтверджує думку про те, що динаміка виходу з кризи, а потім і економічного зростання визначається не силою та повновладдям держави, а її здатністю заохочувати розвиток інституційних форм, адекватних часу.

МАКРОЕКОНОМІЧНА АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 60–63

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

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

Він запропонував нові способи подолання криз за допомогою структурно-інвестиційної та соціальної політики, спрямованої на забезпечення стабілізації та зростання виробничої сфери й поліпшення життя народу. У 1925 р. в СРСР його учнем М. Кондратьєвим було створено теорію "великих

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

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

теорії “довгих хвиль” М. Кондратьєва, за якою кризові фази припадали на 30-ті та 90-ті роки (зазначимо, що вони були прогнозовані вченими ще в 1925 р.). Таким чином, економічна реальність підтвердила справедливості висновків і прогнозну дієвість кондратьєвської моделі “довгих хвиль” та циклічної парадигми взагалі.

Досить символічно, що світова наукова думка забула про М. Туган-Барановського, М. Кондратьєва та Й. Шумпетера в 40–60-ті роки, період Другої світової війни та післявоєнного економічного підйому. І тільки після валютної 1971 р. та нафтової 1973 р. криз вона повернулася до ідей цих видатних учених-економістів, результати досліджень яких допомагають саме в період погіршення світової кон’юнктури. Через 36 років після появи двотомника Й. Шумпетера, у 1975 р. вийшла у світ книга німецького економетрика Г. Менша “Технологічний пат: інновації долають депресію”, в якій було розкрито механізм занурення економіки у кризову яму в останній фазі кондратьєвського циклу. Для цього він зробив класифікацію інновацій, які розклав на базові, ті, що покращують перші, та псевдоінновації. Саме останні мають найнижчу ефективність виробництва, яка й спричиняє промислові кризи, про періодичність виникнення яких писав ще М. Туган-Барановський. Таким чином, розвинута західними економістами фундаментальна теорія глобальних економічних циклів М. Туган-Барановського та М. Кондратьєва на сьогодні найповніше розкриває суть системної кризи, її параметри та фактори, запобігання яким і дає змогу вчасно попередити й швидко подолати кризу. З них випливає концепція антикризового управління за допомогою структурно-інноваційної політики, яка має випереджати за часом період депресії та рецесії економіки на кілька років, можливо, навіть на десятиріччя.

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

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

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

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

Це впливає також із подальшого дослідження закономірностей соціально-економічного розвитку

в “К-хвилях”, яке наводить на висновок, що великі цикли кон’юнктури, які розпочинаються на рубежі та в середині століть, по суті, якісно неоднакові. У перших акцент перетворень спрямовується на зміну технологічних укладів (ТУ), які за теорією, що створена на рубежі 80–90-х років ХХ ст. російським економістом С. Глазьевим, відповідають визначеному еталону світових рівнів галузевого розвитку, пов’язаних в єдину систему ТУ. У других відбуваються процеси, які приводять у відповідність до цих ТУ соціальні інститути, що регулюють суспільні відносини. Людство ще не навчилося долати процеси, визначені в історії як кризові, мирним шляхом. Так, зазначеної відповідності було досягнуто в середині ХІХ ст. через Велику буржуазну революцію 1848 р., а в середині ХХ ст. — через Другу світову війну. І хоча соціально-економічний генезис має еволюційний характер, точки зламу циклоїди його “К-хвиль” супроводжуються революційними подіями, аж до суспільних катастроф. Чергова з них відбувається на наших очах у формі глобальних екологічних та фінансово-економічних криз, що посилюються до того ж соціально-політичними катастрофами у різних макрорегіонах земної кулі (у Югославії, на Кавказі, у Таджикистані, Афганістані, Індонезії).

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

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

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

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

Таким чином, необхідна переорієнтація розвитку народного господарства України з екологічно брудних сировинних і оборонних галузей на цивільні наукоємні галузі та ті, що забезпечують споживчий попит. Але цього замало. Потрібні субвенції в інфраструктуру сільського господарства та переробні галузі АПК, які б підняли їх якісний технологічний рівень хоча б до IV ТУ, не кажучи вже про V ТУ, до якого належать розвинені країни. Це стосується перш за все автошляхів і сховищ в АПК, який ніяк не може нагодувати свій народ за найкращих у світі чорноземів. Адже Україна за рівнем життя за останні роки змістилася з групи менш розвинених країн до групи країн, що розвиваються, до якої належать найвідсталіші африканські та південноамериканські країни. І це стосується перш за все продовольчого кошика, який вимиває всю заробітну платню вітчизняних виробників і в середньому по Україні вже знизився до межі виживання народу. Гармонізація якісної (технологічної) структури української економіки відбувається, але не за рахунок підтягування відсталих виробництв до рівня розвитку високотехнологічних галузей, а за рахунок зниження випуску продукції саме в останніх. Зрозуміло, що за несприятливого інвестиційного клімату й суттєвого зниження інвестиційної активності, яка

забезпечує тільки звужене відтворення суспільного продукту, важко сподіватися на щось інше.

Але все ж виходити з економічної кризи необхідно, незважаючи на великий як загальноекономічний, так і інвестиційний спади. До речі, іспанська економіка мала в 1992 р. спад інвестиційної активності, який у будівництві дорівнював 60 %. Навіть в Україні не було такого шаленого темпу спаду. А до цього після смерті каудильйо Б. Франко і відновлення монархії в 1975 р. економіка Іспанії була однією з найдинамічніших у Європі кінця 70–80-х років. У чомусь нинішня політична та економічна ситуація в Україні близька до іспанської на початку 80-х років. Адже ми живемо в посттоталітарній країні з лагом щодо Іспанії десь на одне-два десятиріччя. Тому не США чи Японію, а саме Іспанію можна було б розглядати як своєрідний європейський еталон визначення інноваційних та інвестиційних пріоритетів в економіці України, тим більше що вони дуже близькі як до першочергових проблем, які необхідно вирішувати нині в нашій

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

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

И. В. НЕДИН, д-р экон. наук, проф.

В. В. РЫЖОВ, И. П. ЧАСТОКОЛЕНКО,

А. С. ЧЕРЕДНИЧЕНКО, аспирант

(Национальный технический университет Украины "Киевский политехнический институт")

АНТИКРИЗИСНЫЕ РЕШЕНИЯ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ: СОДЕРЖАНИЕ И ВЗАИМОСВЯЗЬ

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

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

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

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

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

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

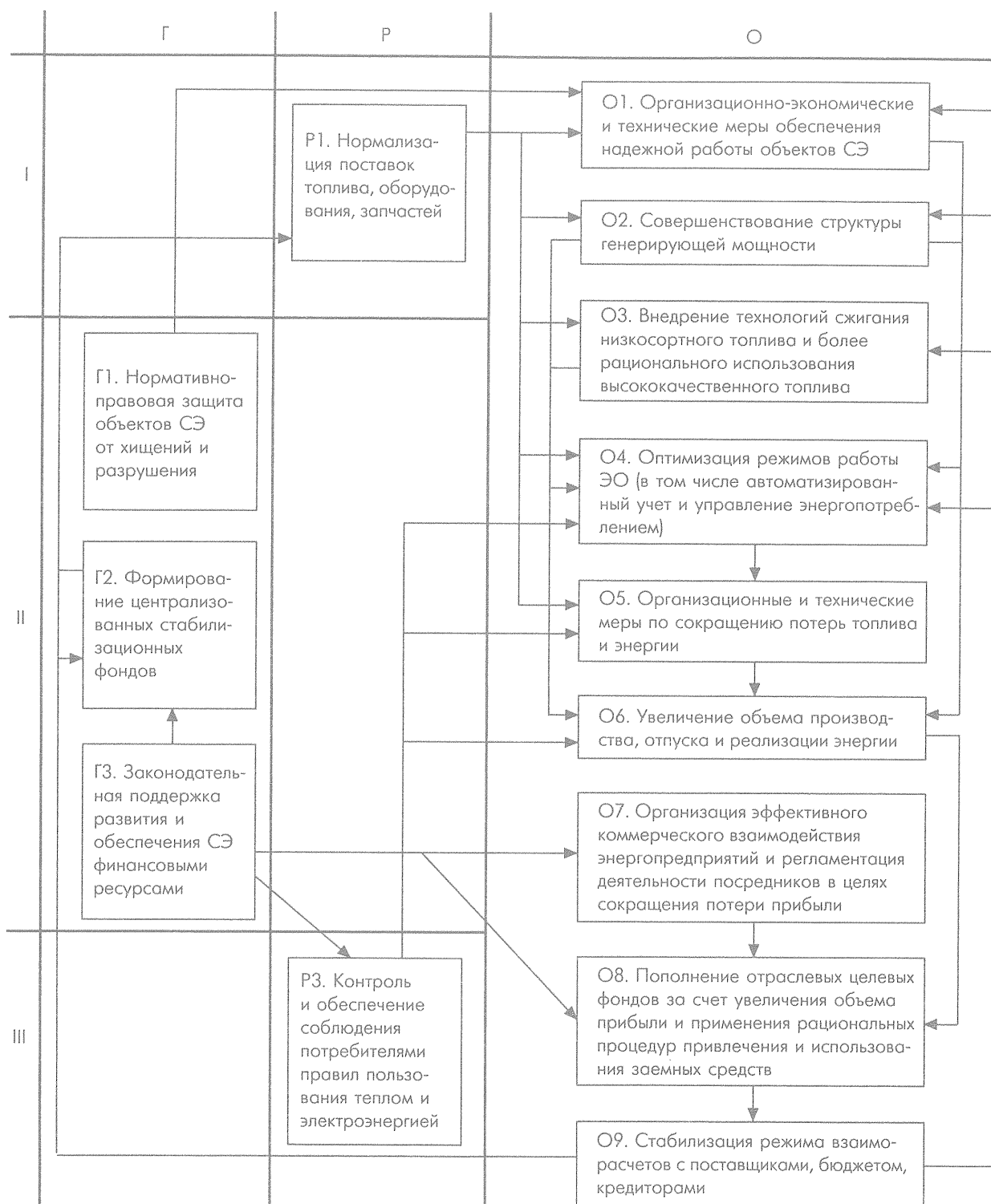


Рис. 1. Взаимосвязь стабилизационных решений

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

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

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

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

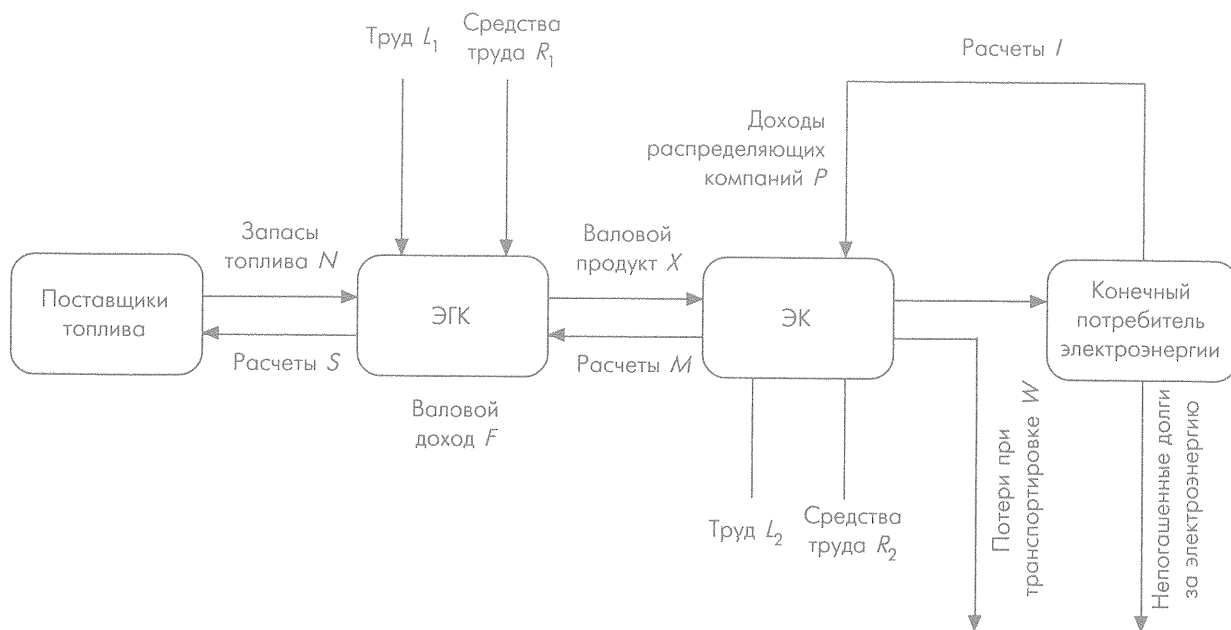
Реализация такой аналитической функции возможна лишь на базе соответствующей системы

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

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

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

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



ЭГК — энергогенерирующая компания
ЭК — энергоснабжающая компания

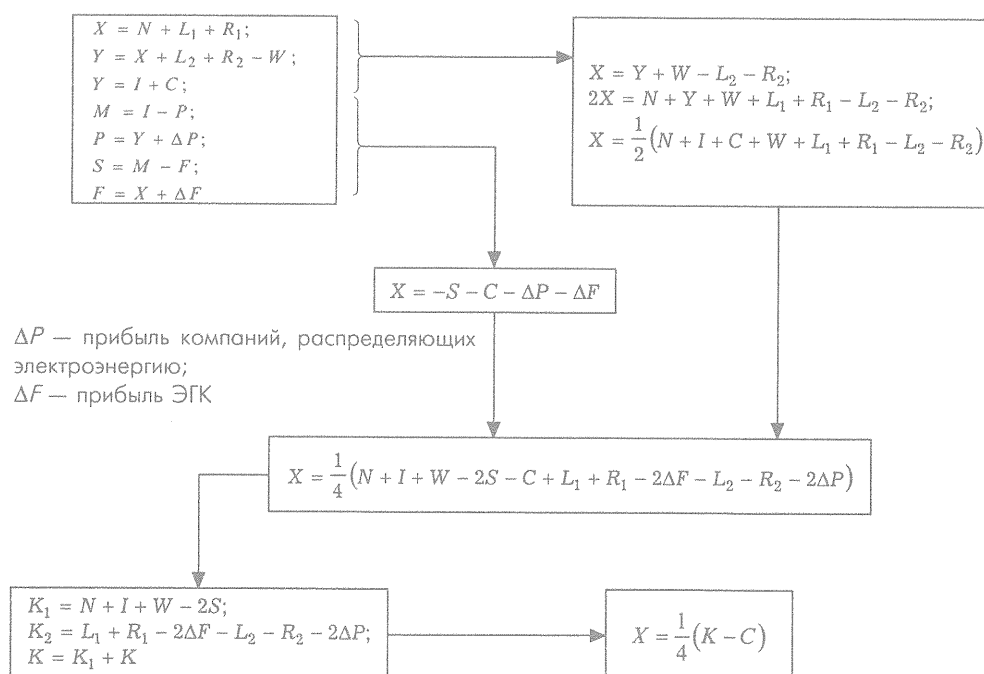


Рис. 2. Структура однопродуктовой модели энергетической отрасли

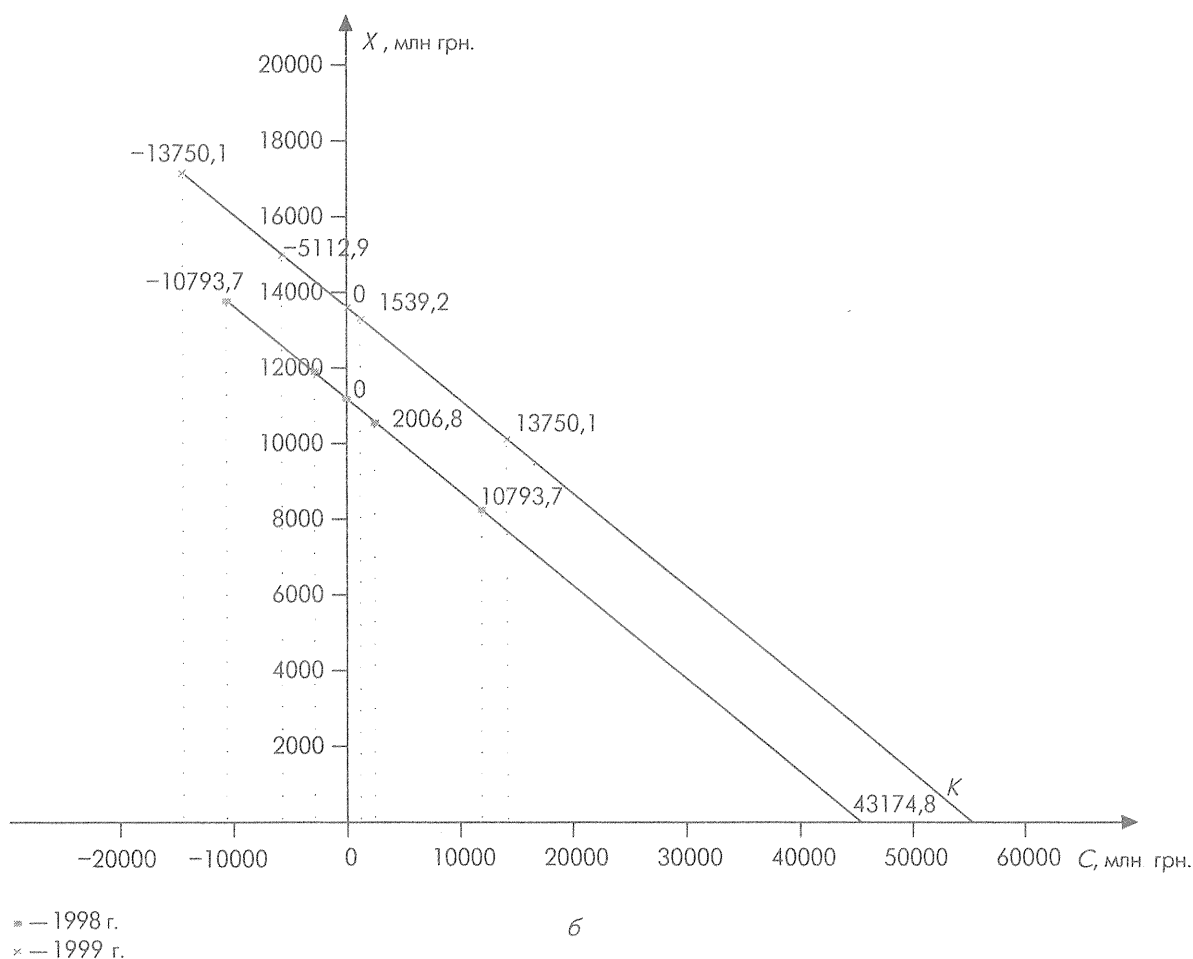
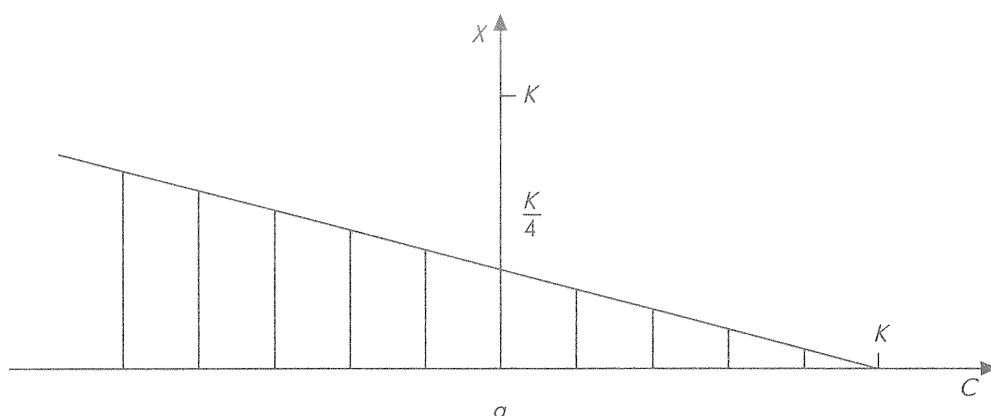


Рис. 3. Зависимости отпуска электроэнергии ЭГК от величины задолженности потребителей

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

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

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

Сравнительная оценка методик расчета основных финансово-экономических показателей

Коэффициенты, применяемые в России	Формула расчета	Нормативное значение в России / в Украине	Коэффициенты, применяемые в Украине	Формула расчета
Общий коэффициент покрытия	Отношение текущих активов к текущим обязательствам (коэффициент покрытия): баланс (стр. 290 — стр. 244) / стр. 690	>2 / >1	Коэффициент покрытия	Баланс (стр. 150 + стр. 320 — стр. 120) / стр. 750
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных средств в запасах, затратах и других активах к срочным обязательствам: баланс (стр. 290 — стр. 244) / (стр. 690 — стр. 640 — стр. 650 — стр. 660)	>2 / —	—	—
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Отношение собственных оборотных средств к оборотным средствам в запасах, затратах и других активах: баланс (стр. 490 — стр. 190 — стр. 390 — стр. 244 + стр. 590) / (стр. 290 — стр. 244)	>0,1 / >0,1	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Баланс, (стр. 495 — стр. 450 — стр. 455 — стр. 460 — стр. 465 — стр. 070) / (стр. 150 + стр. 320)
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности	Отношение расчетного коэффициента текущей ликвидности к нормативному	>1 / —	—	—
Коэффициент быстрой ликвидности	Отношение быстроликвидных активов к текущим обязательствам: баланс (стр. 240 + стр. 250 + стр. 260) / (стр. 610 + стр. 620 + стр. 630 + стр. 670)	>1 / —	—	—
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение денежных и приравненных к ним средств к текущим обязательствам: баланс (стр. 250 + стр. 260) / (стр. 610 + стр. 620 + стр. 630 + стр. 670)	>0,2 / >0,2	Коэффициент абсолютной ликвидности	Баланс, (стр. 250 + стр. 260 + стр. 270 + стр. 280 + стр. 290) / стр. 750
—	—	— / >0,5	Коэффициент автономии	Отношение общей суммы собственных средств к итогу баланса: баланс, стр. 495 / стр. 330
—	—	— / >1	Коэффициент финансовой стабильности	Отношение собственных и кредитных средств: баланс, стр. 495 / (стр. 530 + стр. 750)

Речь идет о задолженности юридических лиц, поскольку такие ее формы, как, например, задолженность по зарплате, содержатся в составе долгов групп а) и в). Приведенная дифференциация не претендует на исчерпывающую полноту и является укрупненной. Каждая из приведенных выше групп имеет свою дифференциацию.

Долги, относящиеся к группам а)–г), в общем случае находятся во взаимосвязи как между собой, так и с множеством других факторов: состоянием производства, налогообложением, тарифной и социальной политикой, уровнем нормативно-правового регулирования производственно-хозяйственной деятельности и пр.

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

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

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

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

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

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

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



Литература

1. Білько О. В. Моделювання інвестиційного потенціалу антикризових рішень в енергетиці // Наукові вісті НТУУ "КПІ". — 2000. — № 2. — С. 113–122.
2. Гагурин Е. В. Определение объемов финансирования энергоэффективных проектов с участием фонда энергосбережения // Матер. семинара "Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетики". — К.: Знание, 1996. — Ч. 1. — С. 89–98.
3. Голуб Р. Р., Светелик А. Д., Торнбер Х. Развитие энергетического рынка Украины // Тез. докл. семинара "Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетики". — К.: Знание, 1996. — Ч. 2. — С. 4–12.
4. Дзюбина Т. В., Илькевич Н. И., Лесных В. В. Исследование взаимосвязи уровня надежности и эффективности

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

5. *Електроенергетика України: сучасний стан, проблеми та перспективи*: Інформ.-аналіт. доп. — К.: Науково-технічна спілка енергетиків та електротехніків України, 1999. — 99 с.

6. *Колибаба В. И., Макашина О. В.* Методика определения рыночной стоимости дебиторской задолженности // Экономика и финансы электроэнергетики. — 2000. — № 4. — С. 157–165.

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

8. *Недин И. В., Рыжов В. В., Чередниченко А. С.* Моделирование и оценка вариантов организации финансовых расчетов в энергетическом рынке. — К.: Знание, 2000. — 57 с.

9. *Недін І. В.* Активізація інвестиційних ресурсів — передумова подолання економічної кризи // Наукові вісті НТТУ «КПІ». — 1997. — № 1. — С. 95–100.

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

11. *Программа “Частная энергетика Украины”*. Проблемы и возможности / Ю. А. Банников, Р. А. Абубекеров, Г. Г. Счастливый, Е. Д. Домашев // Матер. семинара “Инвестиционные проекты в электроэнергетике Украины”. — К.: Знание, 1997. — С. 18–41.

12. *Федотова Г. А., Труфанов В. В.* Анализ современного состояния оборудования электростанций России // Тез. докл. семинара “Инвестиционные ресурсы для стабилизации функционирования систем энергетики. — К.: Знание, 1996. — Ч. 2. — С. 6–13.

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

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

А. Д. ЧЕРНЯВСЬКИЙ, *д-р філософії, проф.*

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 72–73

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

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

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

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

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

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

Дослідники вважають, що в СРСР у ВПК було задіяно до 90 % підприємств. У розвинених країнах на підприємствах ВПК були впроваджені так звані подвійні технології, які давали змогу виробляти продукцію для потреб населення та потреб ВПК. Водночас більшість підприємств України виробляли продукцію тільки для потреб ВПК. Із втратою ринків збуту військової продукції підприємства ВПК збанкрутували. **Другим стратегічним напрямом антикризового управління в Україні є визначення частин ринку збуту продукції ВПК, освоєння подвійних технологій, глибока реструктуризація підприємств ВПК.**

Кредитно-фінансова криза виникла в СРСР з початку 30-х років після того, як більшовицький уряд демонтував грошову систему, що базувалася на валютних металах того часу — золоті та сріблі, та впровадив паперові банкноти і мідно-нікелеві монети. З того часу почалися інфляційні процеси, які проявлялися у формі дефіциту товарів і продовольства. Радянський уряд проводив грошові реформи у 1937, 1947, 1961 р.; у 1987 р. була проведена “павловська” реформа з виявленням і заміною 100 та 50-карбованцевих купюр. Наприкінці 80-х років у СРСР на 1 карбованець заробітної плати виготовлялось товарів всього на 13 копійок, тобто прихована інфляція становила понад 700 %. Накопичення населення складало понад 200 млрд карбованців. Ці гроші знаходились у державному Ощадбанку і використовувались урядом СРСР для фінансування капітального будівництва. Після розпаду СРСР незалежні держави, які виникли на своїх історичних територіях, почали створювати власну грошову систему. В Україні в перехідний період тимчасово функціонували купоно-карбованці, які були замінені в 1996 р. грошовою одиницею — гривнею. За період функціонування тимчасової валюти населення та підприємці України накопичили значні кошти в іноземній валюті (переважно у доларах США), яка паралельно використовується в економіці України як платіжний засіб. Згідно з оцінками фахівців, населення України тримає в руках до 20 млрд дол., близько 10 млрд грн та близько 20 млрд дол. вкладів в іноземних банках. Уряди України протягом останніх десяти років не спромоглися створити сучасну банківську систему, яка б акумулювала вільні кошти населення і підприємців та залучала їх до інвестування своєї економіки. Наприкінці 2000 р. в Україні функціонувало всього

152 комерційних банки, водночас Німеччина має понад 4000 комерційних банків. В основі кредитно-фінансової кризи лежить недовіра населення та підприємців до вітчизняних банків. **Для подолання кредитно-фінансової кризи в Україні та залучення коштів потенційних внутрішніх інвесторів треба створити сучасну банківську систему з незалежних комерційних банків, іноземних банків і кредитних спілок. Це третій стратегічний напрям в Україні.** Щоб відновити довіру населення до банків, потрібно неухильно зберігати банківську таємницю, тобто заборонити органам державної влади вимагати у банків будь-яку інформацію щодо наявності та руху коштів вкладників.

Енергетична криза в Україні зумовлена передусім наявністю застарілих технологій використання енергоресурсів. За десятиріччя самоізоляції СРСР, наявності великих запасів нафти і газу підприємства не впроваджували енергозберігаючі технології, як це зробили розвинені країни в 70-х роках. Підприємства України витрачають в 5–6 разів більше енергоресурсів на виготовлення одиниці продукції порівняно з розвиненими країнами Європи. Унаслідок цього Україна потрапила в залежність від Російської Федерації — монополіста-постачальника енергоресурсів. Впродовж останнього десятиріччя Російська Федерація одержала багато українських підприємств з інфраструктурою в обмін на енергоресурси. Вже зараз створилася ситуація, за якої Україна може втратити економічну і політичну незалежність.

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

- впровадження енергозберігаючих технологій і зменшення обсягів імпорту паливних ресурсів з Російської Федерації;
- диверсифікація джерел імпорту нафти і природного газу з Каспійського регіону, з промислів Норвегії (через Польщу);
- оптимізація паливно-енергетичної бази країни із значним зменшенням частки природного газу, що надходить з Російської Федерації;
- використання позабалансових паливно-енергетичних ресурсів: малих родовищ газу, шахтного метану, вторинних і місцевих ресурсів, що заміняють природний газ.

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

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ — ОСНОВА ПЕРЕДКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У КАПІТАЛЬНОМУ БУДІВНИЦТВІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 74–77

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

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

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

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

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

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

низької якості, що майже всі новосели відразу після отримання житла розпочинали ремонт, замінюючи шпалери, сантехнічне обладнання та вхідні двері.

Житлові райони у містах забудовувались спорудами типового проектування, невиразними в архітектурному аспекті. Дуже мало будувалось котеджів, які складають основу житлового фонду в європейських країнах і США. В результаті навіть такі демагогічні програми, як “Житло-2000”, не були впроваджені.

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

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

Для активізації інвестиційних процесів велике значення мають інвестиційний клімат держави, гарантії прав інвесторів і захист інвестицій. Ринкові відносини в інвестиційній діяльності стосуються передусім її джерел. Інвестиції мають проводитись за рахунок власних фінансових ресурсів інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, грошові заощадження, заощадження фізичних осіб та ін.), залучених фінансових ресурсів інвесторів (коштів від продажу акцій, пайові та інші внески фізичних і юридичних осіб), кредитів, отриманих інвестором.

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

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

Більшість підприємств працює без стратегічних перспективних планів. На багатьох будівельних підприємствах керівники зайняті лише оперативними питаннями, їм бракує часу займатися формуванням стратегій антикризового управління.

Часто досвідчені менеджери вважають, що їм не потрібні стратегічні плани, що нема сенсу витрачати час на розробку стратегії підприємства.

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

Спеціалісти розміщують ці переваги у такій послідовності:

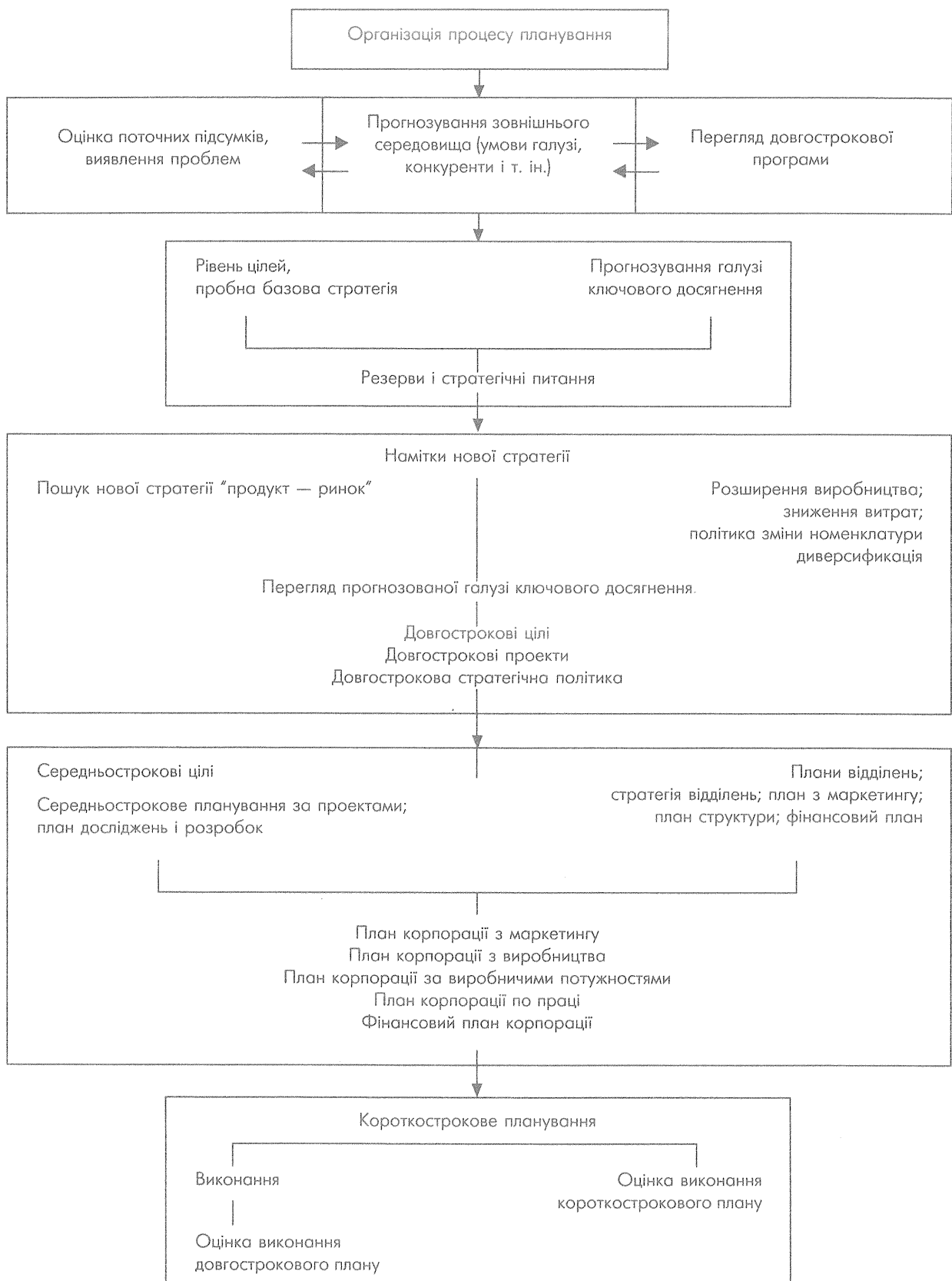
1. Розробка та вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль менеджерів на всіх рівнях управління.
3. Стратегія дає можливість визначити показники діяльності підприємства для подальшого контролю.
4. Стратегія примушує підприємство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

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

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

Об’єктом аналізу та досліджень в умовах антикризового управління є багатостороння діяльність підприємства:

1. Оптимальність організаційних структур управління, якісний потенціал управлінського персоналу, система мотивації персоналу, проблеми конфліктології, соціально-психологічні проблеми управління та ін.
2. Фінансовий стан підприємства та грошових розрахунків (коефіцієнт незалежності, коефіцієнт



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

3. Стан бухгалтерської звітності: баланс підприємства (актив, пасив балансу — за статтями).

4. Оптимальність структури власності підприємства та джерела її утворення: актив балансу, в тому числі: виробничі запаси, готова продукція, грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість; пасив балансу, в тому числі: джерела власних коштів, запозичені кошти, короткострокові позики банку, короткострокові позики, розрахунки з кредиторами.

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

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

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



Література

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

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

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

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

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

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

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

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

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

пільгові ставки ввізного мита на комплектуюче обладнання і матеріали, що не виробляються в Україні й імпортуються для будівництва суден; отриманий дозвіл на заставу майна при залученні кредитів для будівництва суден. Негативними результатами слід вважати невиконання центральними органами управління більшості завдань, передбачених постановами; постанови не передбачали основні моменти фінансового оздоровлення підприємств суднобудування через державну і недержавну інвестиційну підтримку, що використовувалася і використовується в усіх суднобудівних країнах світу.

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

Крім того, за ініціативою Миколаївської обласної держадміністрації, узгодженою з Міністерством промислової політики України, розробляється проект програми реструктуризації не окремих заводів, а всього миколаївського суднобудівного комплексу. Основні напрямки проекту реорганізації суднобудування м. Миколаєва: комплексність і одночасність на всіх підприємствах; розвиток міжзаводської кооперації. Найоптимальнішою структурою такого об'єднання був визнаний “концерн”. Але він не передбачував схем фінансування суднобудівного виробництва та надання гарантій замовникам суден, що не вирішувало проблем суднобудування.

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

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

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

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

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

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

Третя група — це курортні ВЕЗ “Курортнополіс Трускавець” і ТПР в Автономній Республіці Крим.

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

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

Особливістю СЕЗ “Миколаїв” є те, що вона створена у межах земельних ділянок, наданих у користування суднобудівним підприємствам міста: ДАХК ЧСЗ, ДП 61 комунара, ВАТ “Океан”. Суб’єктами СЕЗ “Миколаїв” можуть бути юридичні особи, які розташовані і реалізують на цій території інвестиційні проекти, вартість яких має бути еквівалентною не менше 500 тис. дол. США — у харчовій промисловості та промисловості з переробки сільськогосподарської продукції; 700 тис. дол. — у будівництві, енергетиці, сфері транспорту; 1 млн дол. — у машинобудуванні та приладобудуванні; 3 млн дол. — на підприємствах суднобудівної промисловості [1].

Суб’єктам СЕЗ “Миколаїв” надаються пільги щодо сплати ввізного мита, податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств, збору до Державного інноваційного фонду та плати за землю.

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

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

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

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

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

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

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

Надходження в іноземній валюті від реалізації суб’єктами СЕЗ “Миколаїв” продукції, товарів (робіт, послуг), вироблених або наданих у СЕЗ “Миколаїв”, не підлягають обов’язковому продажу.

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

Література

1. Закон України «Про спеціальну економічну зону “Миколаїв”» від 13 липня 2000 р., № 1909-III.
2. Аніщенко Ю. В. Вільні економічні зони // Вісн. податкової служби України. — 2000. — № 17–18. — С. 89–91.
3. Луцан Н. И. Борьба за живучесть. — Николаев, 2000. — 80 с.
4. Федулова Л. І., Коблош М. О. Організаційно-економічний механізм функціонування суднобудівних підприємств в ринкових умовах. — Донецьк, 1998. — 343 с.

СТРАТЕГИЯ НЕПРЯМЫХ ДЕЙСТВИЙ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 81–82

С конца 60-х годов в теории и практике управления начали широко использоваться термины “стратегическое управление” и “стратегия управления”. Их применение было обусловлено необходимостью идентификации отличительных особенностей управления на высшем, институциональном уровне. А это, в свою очередь, предопределялось значительными изменениями в предпринимательской среде под воздействием развития явлений “постиндустриальной эпохи”.

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

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

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

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

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

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

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

Однако в подходах авторов обеих групп можно выделить один общий, интегрирующий признак — ярко выраженную нацеленность любой стратегии на создание разнообразнейшими приемами и методами конкурентных преимуществ предприятия по отношению к другим субъектам предпринимательства.

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

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

управления, а также воздействием непредсказуемых факторов внешней среды и многими другими причинами.

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

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

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

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

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

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

пательная и оборонительная стратегия предполагает наряду с другими методами применение “партизанского нападения”, а имитирование является формой стратегии оперативного реагирования. Школа позиционирования включает использование хитрых приемов, а школа власти — тайных приемов и методов. Однако ни школы стратегий, ни эталонные стратегии не акцентируют внимание на применении экзотерических действий.

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

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

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

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

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

АНТИКРИЗИСНОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ФАКТОР СТАБИЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 83–86

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- выбор и проработка альтернативных стратегий.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

посредников, например через собственные магазины или другие торговые точки. В данном случае предприятие имеет возможность более жестко контролировать систему распределения собственной продукции. Это позволит ему оставлять у себя ту часть прибыли, которая доставалась посредникам, а также эффективнее контролировать рыночную ситуацию.

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



Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Грушенко В. И., Фомченко Л. В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 31–38.
3. Доронина М., Григоренко А., Аведян Л. Развитие системы факторов активизации персонала // Бизнес-информ. — 1998. — № 15–16. — С. 57–60.
4. Матросова Л. Рыночные реформы в экономике Украины // Бизнес-информ. — 1998. — № 6. — С. 53–54.
5. Соловьев А. В. В организации началась забастовка: что предпринять менеджеру по работе с персоналом? // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. — № 9–10. — С. 26–32.

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 87–88

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

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

Зовнішні чинники виникнення кризи:

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

та ін.

Внутрішні чинники виникнення кризи:

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

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

ри на користь відносно недорогих товарів першої необхідності. Звуження ринку продукції виробничого призначення викликане як скороченням і реструктуризацією платоспроможного попиту, так і автономним спадом виробництва уздовж технологічних ланцюжків практично всіх галузей.

Вихід із становища підприємства шукають у диверсифікації виробництва і поєднанні виробничої діяльності з комерційною. Але навіть найблагополучніше з них, що оснащене гарним обладнанням і створило запас сировини й матеріалів за низькими цінами, має певні ускладнення через швидку динаміку зовнішнього середовища. Іноді вже під час налагодження обладнання різко змінюється ситуація з попитом.

Між підприємствами існує висока конкуренція як по конкретному виробу, так і між функціонально різномірною продукцією. Підвищення внутрішніх цін до світового рівня посилює конкуренцію, оскільки на внутрішній ринок надійшла імпортерна продукція, висока ціна якої компенсується її високою якістю. Серед конкурентів є державні підприємства, особливо конверсійні виробництва.

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

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

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

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

в'язково враховувати такі чинники, як рівень конкуренції на ринку, міру ризику при виході на певний ринок, можливу тривалість праці на цьому ринку;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- рівень конкуренції на ринку.

Нарівні з цими критеріями під час вибору способу впровадження на зовнішній ринок доцільно враховувати:

- можливості фірми щодо охоплення не одного, а кількох ринків;
- наявність зворотного зв'язку з ринком, споживачами продукції фірми;
- розвиненість потенціалу менеджменту та здатність його до самовдосконалення;
- наявність і подальший розвиток контролю за ринком і його основними характеристиками;
- рівень, динаміку та питомі показники витрат на маркетинг;
- довготривалість діяльності на цільовому зовнішньому ринку й отримання запланованого прибутку;
- рівень інвестиційних ризиків при входженні на ринок;
- склад і суму витрат, пов'язаних з організацією адміністративної роботи;
- кваліфікацію персоналу, його вміння виконувати функціональні обов'язки у нових умовах.

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

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



Література

1. Дракер П. Рынок: как выйти в лидеры. — М.: Прогресс, 1992.
2. Пастернак-Таранушенко Г., Лобза Г. Економічна безпека підприємства в умовах ринку // Вісн. НАН України. — 1994. — № 7–8.

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

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 89–90

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

Об'єктно-орієнтований підхід розглядає організацію як сукупність вільно пов'язаних між собою елементів, які називають об'єктами. Кожний об'єкт відповідає за вирішення конкретних задач. Система функціонує в результаті взаємодії об'єктів [1].

Термін "об'єктно-орієнтований" (орієнтований на об'єкт) визначає основну роль об'єкта у ході проектування системи стратегічного менеджменту. Об'єкт — це самостійний елемент проектованої системи з визначеними функціональними обов'язками, виконання яких зумовлене їх визначенням. Об'єктно-орієнтована система являє собою сукупність максимально ізольованих один від одного об'єктів, що взаємодіють через повідомлення. Таким чином, деякому об'єкту системи надають певні повноваження, за виконання яких він несе відповідальність. Важливо, що об'єкти не знають, яким чином цей об'єкт виконуватиме свої функції. Вони лише знають перелік цих функцій та результат їх виконання.

Формально в основі об'єктно-орієнтованого проектування лежать три принципи, що додають об'єктам як компонентам проектованої системи нові якості. Цими принципами є інкапсуляція, наслідування та поліморфізм.

Інкапсуляція — це об'єднання в єдине ціле даних та алгоритмів обробки цих даних. У межах об'єктно-орієнтованого підходу дані називають параметрами компонента системи, полями об'єкта, а алгоритми — методами об'єкта. Інкапсуляція дає можливість максимально ізольовати об'єкт від зовнішнього середовища. Це уможливорює суттєве

підвищення надійності функціонування як окремого об'єкта, так і системи загалом. Локалізовані в певному об'єкті алгоритми дають змогу обмінюватися з іншими об'єктами системи порівняно невеликими порціями досконало контрольованої інформації. Тому заміна або модернізація методології об'єкта не призведе до непередбачених результатів в системі.

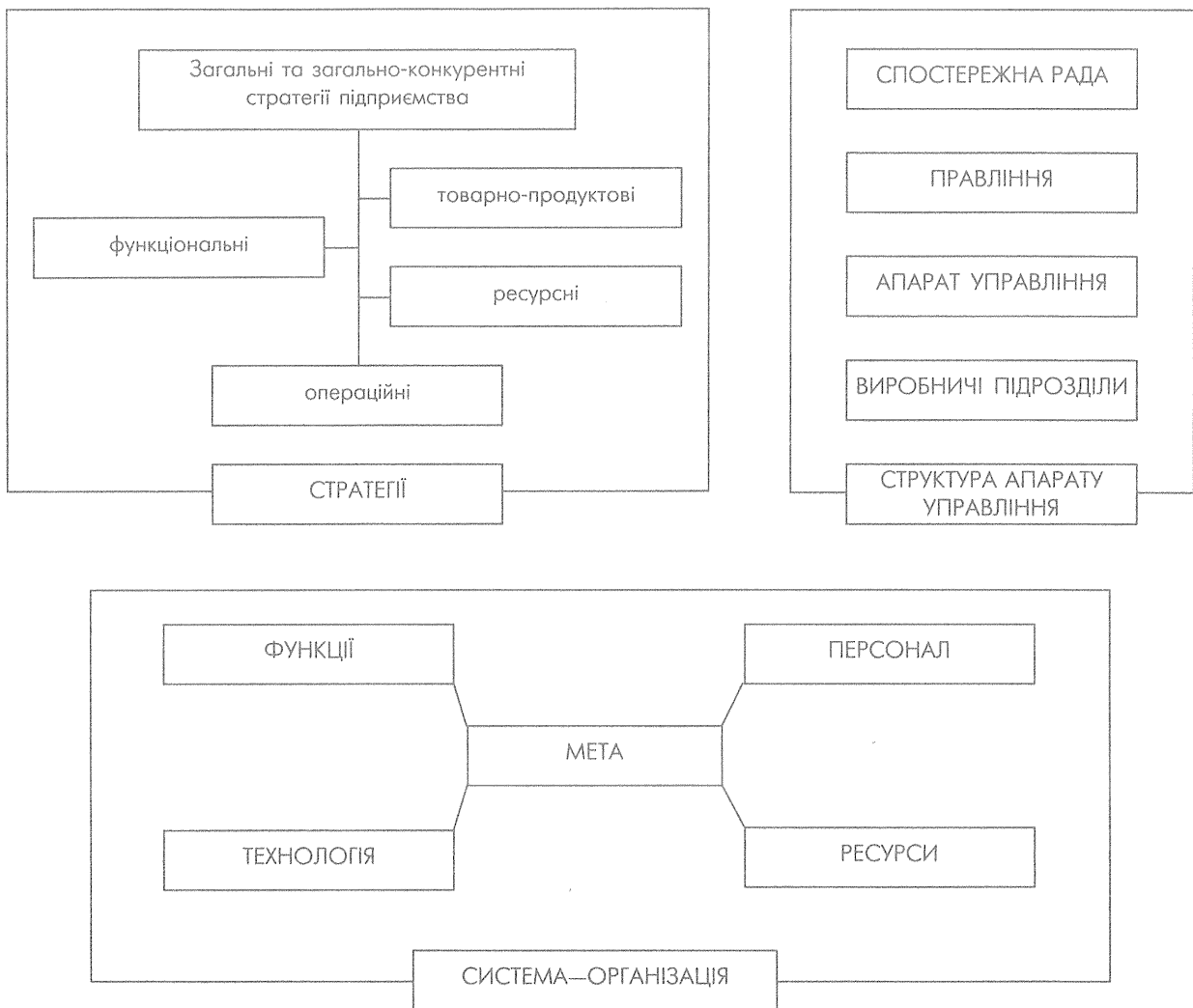
Наслідування — це властивість об'єктів народжувати своїх потомків. Об'єкт-потомок автоматично наслідує від об'єкта-батька всі поля та методи. Може доповнювати об'єкти новими полями та замінювати методи об'єкта-батька новими методами або доповнювати їх.

Об'єктно-орієнтований підхід у системі стратегічного менеджменту здебільшого використовується у процесі побудови генеалогічного дерева для елементів, з яких складається ця система. Одною з важливих особливостей об'єктно-орієнтованого підходу є його механізм, за допомогою якого елементи системи (об'єкти) можуть наслідувати характеристики більш простих, більш загальних елементів. Це і є механізм наслідування.

У результаті об'єктно-орієнтованого аналізу, виконаного під час побудови моделей робочого процесу, встановлено структуру генеалогічного дерева для елементів системи стратегічного менеджменту (див. рисунок).

Основу дерева складають три базових класи, що не мають загального предка. Це клас стратегій, клас структури апарату управління, клас елементів системи-організації.

Поліморфізм — це властивість об'єктів, що мають загального предка, застосовувати різні методи для вирішення однієї задачі. Поведінка об'єкта визначається набором методів, що входять до нього. Змінюючи алгоритм об'єкта-батька, об'єкт-потомок додає специфічні для нього якості. Так, ал-



Структура генеалогічного дерева для елементів системи стратегічного менеджменту

алгоритм визначення стратегії підприємства є загальним для всіх стратегій і складається з етапів: діагностики стану підприємства, оцінки зовнішнього середовища, визначення мети підприємства, стратегічного набору. Проте алгоритм вибору загальних стратегій базується на методології аналізу життєвого циклу підприємства, а алгоритм товарно-продуктових стратегій — на методології оцінки портфеля підприємства. Поліморфізм дає можливість алгоритму скоріше пристосуватись до різних ситуацій, що дає змогу в різних ситуаціях використовувати однакові методи.



Література

1. Дзюба В. И. Научные основы автоматизированного проектирования рабочих процессов трикотажных машин (объектно-ориентированный подход). — К., 2000. — 186 с.
2. Мартиненко Н. М. Технология менеджмента. — К.: МП "Леся", 1997. — 800 с.
3. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 384 с.

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 91–94

Забезпечення стійкої стабілізації виробництва і відновлення економічного зростання вимагають дослідження проблем антикризового управління як процесу, системи, механізму. Одним з основних інструментів, що дає змогу розв'язати проблему стабілізації на рівні підприємства, є розробка концепції реструктуризації кризових підприємств. Під реструктуризацією підприємства розуміємо процес забезпечення найефективнішого управління активами, зобов'язаннями і власним капіталом через проведення змін в операційній, фінансовій та інвестиційній сферах діяльності з метою створення додаткової вартості бізнесу для власників підприємства. Концепція реструктуризації ґрунтується на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства, виборі варіанту реструктуризації, стратегічного розвитку підприємства, оцінці ризику, розробці бізнес-плану.

Пропонуємо систему розробки та відбору варіантів антикризової стратегії реструктуризації підприємства (рисунок), яка заснована на комплексній схемі стратегічного управління змінами та спрямована на координацію зусиль усіх підрозділів на вирішенні ключових питань досягнення кінцевих результатів*. На першому етапі формулюються цілі і критерії їх досягнення (табл. 1). Критерій досягнення цілей реструктуризації підприємства визначається з формули

$$K_c = \frac{OPB_{в.к} + ПВД_{в.в}}{ПВК_{с.к}} \geq 1,$$

де $OPB_{в.к}$ — обґрунтована ринкова вартість власного капіталу; $ПВД_{в.в}$ — поточна вартість дивідендних виплат власникам; $ПВК_{с.к}$ — поточна вартість первісних капіталовкладень у статутний капітал підприємства.

Наступні етапи загальної діагностики стану і тенденцій, аналізу сильних і слабких сторін, фінан-

сового становища підприємства необхідно виконувати паралельно з етапами оцінки інноваційного, виробничого потенціалу, маркетингових обмежень, пов'язаних з їх реалізацією.

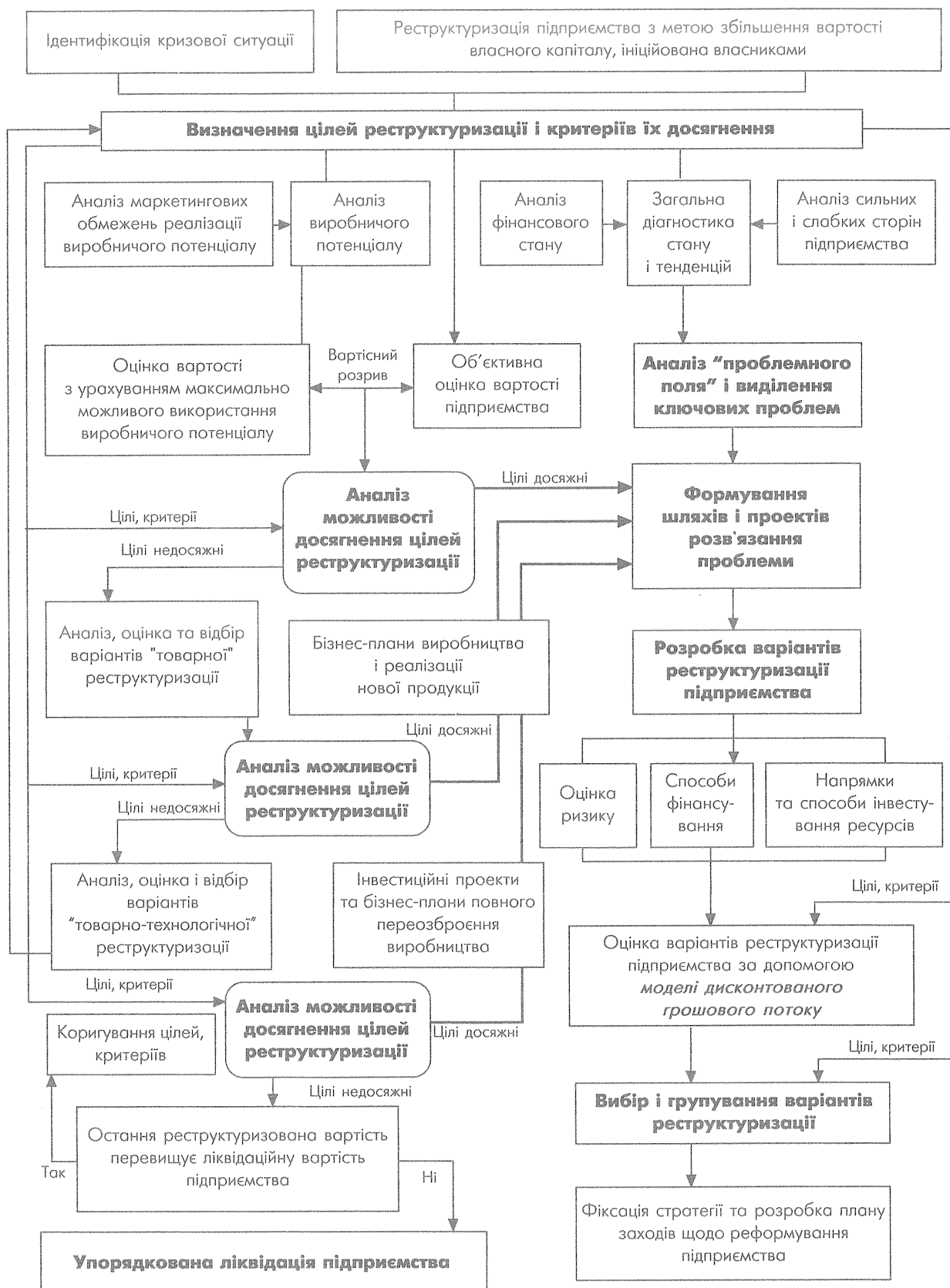
На етапі аналізу “проблемного поля” і виділення ключових проблем за допомогою вихідних даних попередніх аналітичних етапів визначаються найважливіші ключові проблеми, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства в сферах виробництва, фінансів та інвестицій. Практичні дані підтверджують, що ключовими найчастіше бувають такі проблеми: слабка маркетингова служба, відсутність ефективної системи управління витратами, незадовільна система управління виробництвом, відсутність ефективної фінансової системи.

На етапі формування шляхів і проектів розв'язання проблеми аналізуються причини низьких результатів, формулюються проблеми (вузькі місця) і задачі, які потрібно вирішувати для досягнення намічених цілей реструктуризації.

Отримані оцінки проблемних факторів та їх впливу на складові вартості власного капіталу підприємства використовуються як вихідні дані на етапах розробки варіантів реструктуризації підприємства з урахуванням їх ризику, способів фінансування та напрямків інвестування залучених ресурсів.

До лівої частини системи входить поетапний аналіз можливостей досягнення цілей реструктурування за різним характером змін у структурі та складі таких інвестиційних і капіталоемних елементів підприємства, як основні засоби, технології, номенклатура й асортимент продукції, що виробляється.

* Див.: *Реформирование и реструктуризация предприятия. Методика и опыт* / Под ред. В. А. Ирикова, С. В. Леонтьева. — М.: ПРИОР, 1998. — 320 с.



Система розробки і відбору варіантів антикризової стратегії реструктуризації підприємства

Таблиця 1

Цілі і критерії антикризової стратегії реструктуризації підприємства у кризовій ситуації

Ціль	Критерій
<i>Першочергова</i> — вихід із кризи та забезпечення стабільного розвитку підприємства	
<i>Короткострокова</i> — профілактика банкрутства та вихід з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності	Забезпечення вимог кредиторів згідно з графіком погашення заборгованості, затвердженим кредиторами
<i>Середньострокова</i> — досягнення стійкого фінансового становища, що відповідає вимогам власників і персоналу підприємства	Досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає мінімальним вимогам власників
<i>Довгострокова</i> — максимізація доходів акціонерів підприємства	Вихід з першого етапу кризи — досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає необхідному рівню прибутковості або перевищує його з урахуванням ступеня ліквідності інвестицій і оціненого рівня ризику
Підціль	
Задоволення існуючого ринкового попиту на продукцію підприємства	Обсяги реалізації, частка ринку
Ріст добробуту працівників — забезпечення їхніх матеріальних і духовних потреб. Гарантії зайнятості, задоволеність роботою на підприємстві, що стабільно розвивається	Рівень заробітної плати, ріст рівня споживання на одного працюючого, збереження робочих місць, соціальне забезпечення

Таблиця 2

Оцінка варіантів реструктуризації

Показник	Розрахункова формула	Використовувані перемінні
Реструктурована вартість власного капіталу (обґрунтована ринкова вартість власного капіталу компанії)	$V_k^{B,K} = \sum_{n=1}^l \frac{CF_n^{B,K}}{(1+r)^{(n-0,5)}} + \frac{CF_l^{B,K}(1+g)}{(r-g)(1+r)^l} - \Delta d_0^{B,O,K} + A_H$	n — шаг розрахунку; l — горизонт розрахунку; r — ставка дисконтування; $CF_n^{B,K}$ — грошовий потік для власного капіталу в періоді n ; $CF_l^{B,K}$ — грошовий потік для власного капіталу в останній рік розрахункового періоду; g — темпи росту грошового потоку за межами горизонту розрахунку; $\Delta d_0^{B,O,K}$ — дефіцит власного оборотного капіталу на поточний момент; A_H — ринкова вартість надлишкових активів
Додана вартість варіанту реконструкції	$\Delta V_k^{B,K} = V_k^{B,K} - V_{k-1}^{B,K}$	$V_{k-1}^{B,K}$ — об'єктивна вартість власного капіталу або вартість власного капіталу за попереднім варіантом
Коефіцієнт операційного важеля варіанту реструктуризації	$L_k^{oper} = \frac{(V_k^{ik} - V_{k-1}^{ik})PVQ_k}{V_{k-1}^{ik}(PVQ_k - PVQ_{k-1})}$	V_k^{ik} — вартість всього інвестованого капіталу за варіантом k ; PVQ_k — поточне значення сукупного обсягу реалізації, передбаченого варіантом k
Коефіцієнт фінансового важеля	$L_k^{fin} = \frac{(V_k^{B,K} - V_{k-1}^{B,K})V_{k-1}^{ik}}{V_{k-1}^{B,K}(V_k^{ik} - V_{k-1}^{ik})}$	$V_k^{B,K}$ — реструктурована вартість власного капіталу за варіантом k
Коефіцієнт ступеня захисту інтересів власників підприємства	$K_B = \frac{V_k^{B,K} + PVD}{PV\PB}$	PVD — дисконтована вартість дивідендних виплат власникам; $PV\PB$ — дисконтована вартість первісних вкладень в статутний капітал підприємства з урахуванням можливості альтернативного використання ресурсів при аналогічному рівні ризику і ліквідності
Коефіцієнт ступеня захисту мінімальних інтересів власників	$K_B^{min} = \frac{V_k^{B,K} + PV_{l,r0}D}{PV_{l,r0}\Pi B}$	$l0$ — безризикова ставка доходу або ставка доходу, яка визначена без урахування несистематичного ризику

В умовах кризи, яку звичайно супроводжують хронічна відсутність власних джерел фінансування і надто низька інвестиційна привабливість підприємства-боржника, найбільш раціональним є поетапний аналіз можливостей досягнення цілей реструктуризації починаючи зі змін, які потребують мінімальних інвестицій в активи підприємства. Оскільки можливості ринку використати визначений обсяг продукції заданого рівня якості за відомими цінами виступають у ролі обмежень, в систему розробки варіантів антикризової стратегії реструктуризації входить блок аналізу маркетингових обмежень, пов'язаних з реалізацією виробничого потенціалу підприємства.

На етапі підбору й оцінки варіантів "товарної" реструктуризації необхідно проаналізувати можливості модернізації продукції, виробництва нових товарів з використанням наявних технологій і трудових ресурсів.

Наступним етапом системи розробки варіантів антикризової стратегії реструктуризації є вибір і групування варіантів реструктуризації (див. рисунок). Залежно від поставлених цілей реформування та стадії кризової ситуації пропонуємо робити групування варіантів реструктуризації за допомогою критеріїв (табл. 2).

При здійсненні проміжної стратегії "нульової" вартості бізнесу і задоволенні інтересів кредиторів для виходу з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності необхідно, щоб реструк-

турована вартість власного капіталу була більше чи дорівнювала поточній вартості боргових зобов'язань підприємства при мінімальних значеннях коефіцієнтів операційного та фінансового важелів варіантів реструктуризації.

Для виходу з кризи кредиторам необхідно максимізувати грошовий потік на початку здійснення стратегії реструктуризації з метою повного чи часткового задоволення вимог кредиторів, достатнього для ліквідації погрози подачі заяви про визнання боржника банкрутом.

При постановці цілей виходу підприємства з кризи власникам необхідно орієнтуватися на варіанти реструктуризації, що найбільшою мірою наближають до одиниці значення показника ступеня захисту інтересів акціонерів. У ситуації кризи для власників як проміжний варіант може бути поставлена мета забезпечення мінімальних вимог акціонерів. У такому разі необхідно вибрати варіанти, здійснення яких збільшує показник ступеня захисту мінімальних інтересів власників до одиниці. Щоб визначити поточну вартість дивідендних виплат і первісних вкладень, потрібно використовувати ставку доходу за інвестиціями з мінімальним рівнем ризику. На заключному етапі розробки антикризової стратегії реструктуризації здійснюються фіксація обраних проектів і планування заходів, що забезпечують впровадження обраної програми реформування підприємства.

ПУТИ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНОЧНЫМ ОТНОШЕНИЯМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 95–98

Длительность экономического кризиса в Украине свидетельствует о продолжительной депрессии. В этой связи для перелома сложившейся ситуации первостепенное значение имеют пути стимулирования инвестиционного процесса и инвестиционной активности. Именно инвестиции являются главным фактором экономического роста, а инвестиционная политика страны — центральным звеном всего комплекса государственных мероприятий, направленных на обеспечение этого роста.

В связи с этим целесообразно определить отличия между внешним и внутренним инвестированием.

Во-первых, инвестирование вообще является процессом вложения капитала с целью получения прибыли. В зарубежной литературе широко распространена интерпретация инвестиций как благ и ценностей, которые вкладываются в предпринимательскую деятельность с целью получения дохода в будущем. Но вместе с тем существует множество модифицированных трактовок категории “инвестиции”, обусловленных спецификой и традициями различных экономических теорий и течений. Представители австрийской школы предельной полезности интерпретируют инвестиции как обмен удовлетворения сегодняшних потребностей на удовлетворение их в будущем с помощью инвестиционных благ. Такой точки зрения придерживается и французский экономист П. Массе.

Известный экономист Дж. Кейнс инвестициями считал “текущий прирост ценностей капитального имущества в результате производственной деятельности данного периода”. Сюда же относится “и часть прибыли за данный период, которая не была использована для потребления” [2].

Во-вторых, инвестирование — продолжительный процесс, в течение которого осуществляется цепь трансформаций по конкретно заданной схеме: ресурсы (блага, ценности) — вложение (затраты) — прирост капитальной стоимости — доход (эффект). На первом этапе ресурсы превращаются во вложения (затраты). Это, собственно, и составляет инвестирование — процесс трансформации инвес-

тиций в объекты инвестиционной деятельности.

В-третьих, согласно методологии и теории инвестиционная деятельность как способ объединения потребностей в инвестировании с инвестиционными возможностями охватывает не только весь инвестиционный цикл, но и дальнейший период управления функционированием и прибыльностью созданного капитального имущества.

В-четвертых, инвестиционная область, в которой осуществляется инвестиционная деятельность, представляет систему экономических отношений по признаку движения (реализации) инвестиций.

В-пятых, развитие инвестиционной области неразрывно связано с развитием рынка инвестиций.

В-шестых, главным условием инвестирования является совпадение интересов контрагентов в конкретных областях, которое обусловлено одним из его главных признаков — целевой направленностью.

Для развития благоприятной инвестиционной деятельности необходимо создать соответствующий и стабильный инвестиционный климат. При этом инвестиционный климат страны представляет собой совокупность политических, правовых, экономических и социальных условий, которые содействуют развитию инвестиционной деятельности отечественных и зарубежных инвесторов. Благоприятный инвестиционный климат обеспечивает защиту инвестора от инвестиционных рисков. К факторам, которые способствуют преодолению или снижению рисков для инвесторов в Украине, относятся:

- уровень развития производительных сил и состояние рынка инвестиций;
- правовое поле государства (законодательная база);
- состояние финансово-кредитной системы;
- статус зарубежного инвестора;
- инвестиционная активность населения.

Чтобы улучшить инвестиционный климат в Украине, необходимо принять целый ряд законодательных актов:

1) законы “О государственном банке реконструкции и развития”, “Об инвестиционных банках”;

2) законы о страховании ценных бумаг, депозитах юридических лиц, взносах физических лиц, инвестиционных жилищных кредитах и др.

На инвестиционный климат существенно влияют такие главные факторы:

- развитие инвестиционной сферы (особенно самых активных ее элементов — предприятий и организаций строительного комплекса);
- создание адекватного рыночной экономике правового поля, что целиком зависит от политической свободы законодательной и исполнительной ветвей власти.

Указом Президента Украины “О неотложных мероприятиях по стимулированию инвестиционной деятельности в Украине” предусмотрены:

- необходимость приватизации объектов незавершенного строительства одновременно с приватизацией земельных участков;
- упрощение системы получения разрешения на проведение проектно-разведывательных работ;
- освобождение компаний, возводящих объекты за счет бюджета, от уплаты земельного налога.

На формирование благоприятного инвестиционного климата в Украине существенно влияют фондовый рынок, финансово-кредитная система, привлекаемый иностранный капитал, инвестиционная активность населения, структурно-инновационная перестройка экономики и другие факторы.

В Украине фондовый рынок проходит фазу становления, имеет несформированную инфраструктуру, несовершенную законодательную и нормативную базу. При этом следует учитывать, что в Украине только начался процесс свободной торговли ценными бумагами, поэтому большинство потенциальных мелких покупателей (физические лица) не имеют опыта в этой области. В связи с кризисным состоянием экономики страны вложение средств в ценные бумаги может рассматриваться как идеальный вариант получения гарантированной прибыли; потенциальная возможность появления множества фирм, оказывающих консультационные услуги в области торговли ценными бумагами, но не отвечающих необходимым требованиям в этом бизнесе.

Значительное развитие фондовому рынку должно дать “Положение о порядке проведения на внебиржевой фондовой торговле системы аукционов по продаже за деньги пакетов акций, которые принадлежат государству, открытых акционерных обществ”.

Принятие законопроекта “Об институции общего инвестирования” также должно способствовать оживлению деятельности фондового рынка.

Институции общего инвестирования во всем мире являются эффективной формой привлечения капитала, прежде всего частного, более того — индивидуального.

Усовершенствование законодательной и нормативной базы должно осуществляться по таким основным направлениям:

- усовершенствование структуры ценных бумаг, находящихся в обращении на фондовом рынке;
- внедрение действенного контроля со стороны государственных органов за деятельностью финансовых посредников с целью обеспечения последними ценных бумаг высокого инвестиционного качества;
- усовершенствование законов, регулирующих финансовый рынок, с целью обеспечения прав инвесторов, защиты их собственности от инвестиционных рисков, внедрение системы государственного страхования и перестрахования акционерного капитала;
- расширение эмитентов фондового рынка за счет больших привлекательных для инвесторов предприятий;
- усовершенствование нормативной базы определения инвестиционной привлекательности проектов с целью эффективной структуризации инвестиционного капитала.

Кризисное состояние финансово-кредитной системы требует создания эффективной системы финансовых взаимоотношений с целью обеспечения успешной работы банков. Анализ состояния экономики, функционирования финансово-кредитной системы, ее структурных институций и инфраструктурных элементов позволяет рекомендовать следующие основные направления усовершенствования этой системы как главного способа накопления капитала и его привлечения к инвестиционному процессу:

- создание соответствующей законодательной и нормативной базы функционирования системы, направленной на активизацию инвестиционного процесса;
- развитие действующих и создание новых структурных институций и инфраструктурных элементов;
- расширение видов и направлений инвестиционной деятельности финансово-кредитных учреждений;
- усовершенствование существующих и внедрение новых финансовых инструментов накопления и привлечения капитала к инвестиционному процессу.

Первое направление предусматривает создание нормативных и законодательных актов, направленных на стимулирование финансово-кредитной

системы к разворачиванию инвестиционного процесса. С этой целью необходимо разделить ответственность законодательных и исполнительных органов за результаты их деятельности. Ответственность за внедрение действующей и результативной системы активизации инвестирования для отдельных руководящих органов и юридических лиц должна быть обратной, так как они закладывают фундамент существования и жизнедеятельности последующих поколений.

Главная роль в активизации инвестиционного процесса должна отводиться банкам и другим финансово-кредитным учреждениям. Но украинское законодательство сегодня не имеет четких действующих инструментов, направленных на усовершенствование кредитных отношений между финансово-кредитными учреждениями и предприятиями. В этой связи целесообразно сделать следующее:

- 1) разработать пакет новых законов, регламентирующих деятельность банковских учреждений, с учетом международных норм и обычаев в банковской практике;

- 2) законодательно ограничить вмешательство государства в область частных интересов коммерческих банков;

- 3) придать финансово-банковскому законодательству характер прямого действия (следует разработать и принять законодательные акты: законы Украины "О кредитном деле", "О безналичном расчете", "О банковской и финансовой тайне", "О денежно-кредитной политике в Украине" и др.).

Следующим направлением реформирования является отделение банков от небанковских кредитных институций. В этом процессе необходимо уделить внимание расширению функций коммерческих банков, касающихся осуществления операций на фондовом рынке с ценными бумагами, обеспечивающими ускорение процесса приватизации.

Таким образом, восстановление и оживление инвестиционного процесса — основные условия, содействующие выходу финансово-кредитной системы страны из кризиса и создающие необходимые условия для стабилизации экономики Украины в целом.

Необходимо обеспечить активизацию источников инвестирования по двум направлениям:

- максимально возможное привлечение новых источников инвестиций (долгосрочных банковских кредитов, средств пенсионеров, страховых, инвестиционных, других коммерческих фондов);
- усовершенствование использования традиционных источников инвестирования (бюджет-

ных, собственных средств предприятий, ресурсов внебюджетных финансовых институций).

Среди широкого круга проблем, которые рассматривает мировая экономическая теория, наиболее существенной считается проблема иностранного инвестирования. Как отмечалось, одно из главных условий формирования эффективного инвестиционного процесса в Украине — это создание благоприятных условий для привлечения иностранного капитала.

В основе проблемы иностранного инвестирования лежит совокупность отношений между экономическими субъектами, которые находятся по обе стороны границы, по признаку реализации экономических интересов. Таким образом, иностранное инвестирование можно объяснить не абстрактными процессами, а законами накопления капитала, получения прибыли. Но как раз само понятие иностранного инвестирования содержит в себе механизм движения (взаимодействие обуславливающих его факторов), количественные и качественные показатели динамики, социально-экономическую результативность и цель осуществления.

Существует множество механизмов привлечения иностранного капитала для инвестирования экономики страны:

- прямые иностранные инвестиции (создание предприятий с иностранным капиталом, в том числе совместных);

- портфельные инвестиции путем продажи ценных бумаг иностранным резидентам и нерезидентам;

- кредиты, заем и гранты международных финансовых институций, стран, государственных учреждений, международных фондов, экспортных агентств и др.

Государственную политику по привлечению иностранного капитала осуществляют Кабинет Министров Украины вместе с НБУ и регулирует Верховная Рада Украины. Согласно Указам Президента Украины создано определенное количество государственных институтов, которые занимаются привлечением иностранных инвестиций в Украину: Украинская государственная кредитно-инвестиционная компания; Национальное агентство Украины по реконструкции и развитию; Государственный инвестиционно-клиринговый комитет; Консультационный совет по вопросам иностранных инвестиций в Украину; Валютно-кредитный совет Кабинета Министров Украины. Эти и другие институты оказывают определенное влияние на привлечение иностранных инвестиций в экономику Украины.

Экономическая деятельность иностранных инвесторов на территории Украины длительное

время регулировалась декретом Кабинета Министров Украины "О режиме иностранного инвестирования" и Законом Украины "О государственной программе поощрения иностранных инвестиций в Украине".

Анализ состояния дел в области инвестирования позволяет предложить ряд мер, направленных на стимулирование деятельности иностранных инвесторов с минимальными убытками для государственного бюджета:

- внедрение льготных процентных ставок на кредиты, доходы от финансовых инвестиций;
- быстрое списание капитала через ускоренную амортизацию;
- освобождение от налога на прибыль, способствующее покрытию инвестиционного кредита;
- внедрение инвестиционного налогового кредита или налоговых каникул.

Кроме того, привлечение иностранного капитала в Украину предусматривает разработку научно обоснованной программы правительства на продолжительный срок. В программе должны быть отражены пути привлечения к инвестированию больших компаний из развитых стран и транснациональных корпораций; возможности усовершенствования фондового рынка и финансово-кредитной системы, привлечения к инвестиционному процессу больших иностранных финансово-кредитных учреждений, разработки, внедрения и финансирования с помощью иностранных инвесторов проектов, имеющих социально-экономическое значение на всей территории Украины.

Таким образом, для выхода нашей страны из кризиса ключевым является инвестиционный процесс, для развития которого требуется решение двух основных проблем, стоящих перед субъектами хозяйствования Украины: обоснование и принятие инвестиционных решений; привлечение к инвестиционному процессу финансовых ресурсов и их капитализация.

Недостаточный теоретический уровень и отсутствие практических разработок обуславливают необходимость обоснования наиболее эффективных путей активизации инвестиционного процесса в Украине с целью преодоления кризисных явлений в экономике и решения социальных проблем государства.

На современном этапе развития экономики Украины капитализация инвестиций требует регулятивной поддержки со стороны государства. В связи с этим сформулируем ряд предложений, которые необходимо учитывать при разработке законодательных и нормативных актов, а именно: определение приоритетных направлений государственной инвестиционной политики; разработка

показателей индикативного планирования; регламентация взаимодействия субъектов инвестирования с целью усиления договорной дисциплины; усовершенствование нормативной базы проектирования и ценообразование в инвестиционной области и др.

Вместе с тем существуют рекомендации, которые усиливают действие факторов, способствующих активизации инвестиционного процесса:

- распределение национального дохода на фонды потребления и накопления;
- развитие и усовершенствование инвестиционной области в ближайшей перспективе;
- усовершенствование законодательной и нормативной базы, регулирующей инвестиционный климат государства;
- стимулирование развития рынка финансовых инвестиций и его инфраструктуры;
- усовершенствование финансово-кредитной системы государства с целью расширения его участия в инвестиционном процессе;
- определение направлений ускорения реформирования отношений собственности;
- усовершенствование приватизационных процессов и процессов привлечения иностранного капитала как новых аспектов активизации инвестиционного процесса.



Литература

1. Гаврилюк О. Условия осуществления иностранного инвестирования // Экономика Украины. — 1997. — № 10. — С. 9–16.
2. Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Прогресс, 1978. — 494 с.
3. О государственной программе поощрения иностранных инвестиций в Украине. Закон Украины от 17 декабря 1993 г. // ВВР Украины. — 1994. — № 6. — С. 28–29.
4. О режиме иностранного инвестирования. Декрет Кабинета Министров Украины от 20 мая 1993 г. // Правительственный курьер. — 1993. — № 82–83.
5. Пересада А. А. Основы инвестиционной деятельности. — К.: Либра, 1996. — 342 с.
6. Положение о порядке проведения на внебиржевой фондовой торговой системе аукционов по продаже на денежные средства пакетов акций, которые принадлежат государству, открытых акционерных обществ. Приказ Фонда госимущества Украины от 7 октября 1997 г., № 1096.
7. Формирование рыночных регуляторов в переходной экономике Украины / В. И. Кононенко, Л. М. Шаблюста, Л. И. Шевченко и др. — К., 1996. — 164 с.

ІНВЕСТИЦІЙНА СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДОНЕЦЬКОМУ РЕГІОНІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 99–101

Антикризове регулювання найчастіше визначають як макроекономічну категорію, яка включає організаційні, економічні та нормативно-правові заходи впливу на підприємства з боку держави в цілях захисту їх від кризових ситуацій. До цього також додають, що такий вплив повинен протидіяти загрозі банкрутств, але якщо функціонування підприємств недоцільне і банкрутство неминуче, то антикризове регулювання розповсюджується і на процес ліквідації підприємств. Багато авторів, розглядаючи питання антикризового регулювання та антикризової політики, надто велику увагу приділяють саме докладному розгляду банкрутства й усіх процедур, пов'язаних з ним.

Але, на наш погляд, таке визначення потребує деяких коригувань.

Ще у недалекому минулому більшість підприємств Донецької області виявилися нездатними до швидкого входження у систему ринкових відносин. Це спричинило глибокий спад виробництва у 1991–1997 рр. У базових галузях промисловості за цей період виробництво зменшилося наполовину. Значно зросли деякі міжгалузеві й внутрішньогалузеві диспропорції. Висока витратність й досі залишається істотною проблемою економіки області.

Така ситуація зумовлена тим, що Донбас є найбільшого вугільним регіоном. Вугільна промисловість Донецького регіону представлена 105 вугледобувними, 12 шахтобудівними та 25 збагачувальними фабриками, що складає 74 % вугільних підприємств України. Зазначимо, що вугільна промисловість в усіх країнах Європи ще з 80-х років переживає важкі часи і знаходиться у згорнутому стані [2].

Але за три останніх роки промисловість Донецької області, вугільна в тому числі, нарощує обсяги виробництва. Так, якщо у 1997 р. було видобуто 42 млн т вугілля, у 1998 р. — майже 44, то у 1999 р. — вже 45,1 млн т. У 2000 р. очікується видобуток на рівні 45,6 млн т. Таким чином, за

1997–2000 рр. приріст обсягів видобутку складатиме 3,6 млн т, тобто 8,6 % [2].

Донецька область є також могутнім металургійним регіоном. Металургійна галузь області охоплює 39 підприємств. В області виробляється майже половина всього обсягу металопродукції України. Металургія сьогодні є галуззю регіону, що динамічно розвивається. У 1999 р. виробництво основних видів металопродукції збільшилося на 12,6 %, а за 8 міс. 2000 р. виплавка чавуна зросла на 13,3 %, сталі — на 17,7, прокату — на 19, виготовлення коксу — на 17,7 % [2].

Виходячи з цього зараз потрібно говорити не про масові банкрутства, а зосередити увагу на питаннях, що ставить перед нами економічне зростання. Як відомо, стійкий соціально-економічний розвиток регіону неможливий без відповідного розвитку інвестиційної діяльності. Тому питання, пов'язані з цим, повинні стати складовою антикризової політики в Україні.

Отже, сьогодні після тривалої кризи в економіці України нарешті з'явилися деякі ознаки поживавлення. Зростає обсяг валового внутрішнього продукту, промислового виробництва та інвестицій, у тому числі іноземних. В окремих регіонах (м. Київ, Київська і Донецька області та ін.) економісти констатували навіть інвестиційний бум. Справді, у 1998–1999 рр. Донецька область, наприклад, піднялася із сьомого на третє місце серед регіонів України за сумарним обсягом залучених іноземних інвестицій. Зростає також і внутрішнє інвестування [3].

Однак, незважаючи на таке зростання (чи завдяки цьому зростанню), актуальною стає проблема довгострокового інвестування та масового проектного фінансування, здатного стати спрямовуючим стрижнем того стихійного інвестиційного буму, що розгортається у регіоні.

Розвиток проектного фінансування передбачає кредитування на строки понад три роки з пільговим періодом та гнучкими ставками відсотків.

Антикризова політика у державі та в регіоні неможлива без посиленої уваги до питань розвитку інвестиційного процесу. Цей висновок підсилюється двома обставинами, на котрі варто звернути увагу.

По-перше, Донецька область є одним з найбільш економічно масштабних регіонів України. У ній виробляється майже 20 % валового внутрішнього продукту держави [2]. Область має значний промисловий потенціал і трудові ресурси. Крім того, характерною рисою Донецької області є її висока інтеграція в економіку України, тобто тісний взаємозв'язок з господарством усіх регіонів. Тому посилення інвестиційних процесів та їх упорядкування саме тут швидко вплине у позитивному напрямі на стан економіки всієї країни.

По-друге, важка промисловість, за визначенням, запрограмована на довгострокові інвестиції, проектне фінансування. А це вже є якісно новим етапом у порівнянні з короткостроковим і деякою мірою стихійним інвестуванням останніх часів. Це висуває нові вимоги як до антикризової політики в державі, так і до ролі й місця обласної влади.

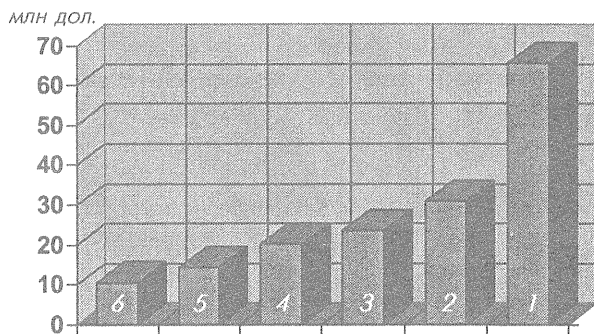
Складовою розв'язання всіх цих проблем повинна стати відповідна інституційна інфраструктура для подальшого розвитку і впорядкування інвестиційних процесів. Помітні кроки на цьому шляху вже зроблені. Так, для управління інвестиційним процесом у регіоні була створена Рада з питань спеціальних економічних зон і спеціального режиму інвестиційної діяльності в Донецькій області.

У 1998 р. у Донецькій області були створені дві спеціальні економічні зони — “Донецьк” і “Азов”, а статус територій пріоритетного розвитку отримали 22 міста і 5 сільськогосподарських районів.

Із введенням нових умов інвестування інвестиційна привабливість регіону різко зросла. Про це свідчать такі дані: накопичені прямі іноземні інвестиції у Донецький регіон на 1 січня 2000 р. склали 259,4 млн дол. США (8 % загального обсягу інвестицій в Україну). Лише у 1999 р. в регіон надійшло іноземних інвестицій на суму 150,6 млн дол. [3].

На територіях пріоритетного розвитку в регіоні на 1 січня 2000 р. затверджено 65 інвестиційних проектів, 42 з яких вже реалізуються. Обсяг інвестицій за проектами, що реалізуються, склав 302067,9 тис. дол., з них 62 % (102296,0 тис. дол.) — іноземні інвестиції (див. таблицю) [1].

Основна частка інвестиційних проектів припадає на галузі важкої промисловості (рисунок) [1]. Реалізація інвестиційних проектів передбачає



Обсяги інвестицій, що надійшли за галузями економіки:

1 — чорна металургія; 2 — харчова промисловість;
3 — транспорт і зв'язок; 4 — вугільна промисловість;
5 — хімічна промисловість; 6 — інші

Реалізація інвестиційних проектів у Донецькому регіоні на територіях пріоритетного розвитку станом на 1 січня 2000 р.

тис. дол. США

Місто (район)	Затверджено		Реалізується				
	кількість проектів	обсяг інвестицій за проектами	кількість проектів	обсяг інвестицій за проектами	отримано інвестицій всього	у тому числі іноземних	
						обсяг інвестицій	у % до отриманих
Область	65	539532,1	42	302067,9	164923,0	102296,0	62,0
Донецьк	25	240766,7	20	175718,3	104465,7	73479,6	70,3
Горлівка	13	129882,0	5	21177,6	14258,6	—	—
Маріуполь	3	61695,0	1	18992,0	15929,2	15929,2	100,0
Червоноармійськ	6	52056,0	6	52056,3	13305,8	1013,0	7,6
Макіївка	5	21745,0	3	17345,0	5054,6	2355,8	46,6

створення 9 тис. нових і збереження 18 тис. наявних робочих місць.

Для активізації залучення іноземних і стимулювання внутрішніх інвестицій та покращення інвестиційної привабливості регіону потрібно:

- удосконалювати законодавство щодо правових умов залучення інвестицій;
- забезпечити сприятливі умови для розвитку проектного фінансування шляхом створення механізмів заохочення банків надавати довгострокові кредити реальному сектору (що призведе до збільшення надто малої частки кредитних ресурсів у фінансуванні інвестицій);
- запровадити механізм страхування ризиків внутрішніх та іноземних інвесторів шляхом створення страхових компаній, можливо, з участю великих іноземних страхових компаній, забезпечити тим самим вихід на міжнародні страхові ринки;
- активно розвивати інституціональну інфраструктуру інвестиційної діяльності;
- удосконалювати правову базу фондового ринку;
- надати регіональній владі більш широкі повноваження для стимулювання інвестиційної активності, наприклад повноваження у сфері запозичення ресурсів на європейських ринках капіталу.

Сучасна регіональна інвестиційна стратегія повинна передбачати:

- створення програм реструктуризації великих промислових підприємств, комплексів і галузей за участю комерційних банків;
- збільшення питомої ваги малого та середнього бізнесу в економіці регіону.

Сьогодні від ефективності інвестиційної політики залежать стан виробництва, становище і технічний рівень оснащення основних фондів підприємств, хід структурної перебудови економіки, розв'язання соціальних і екологічних проблем. Інвестиції є основою для розвитку окремих підприємств, галузей, регіонів і економіки в цілому. Тому антикризова політика в регіоні повинна містити в собі інвестиційну складову.



Література

1. *Донецкая область в 1999 году: Стат. ежегодник.* — Донецк, 2000. — 320 с.
2. Кулик В. На острие // *Компаньон.* — 2000. — № 39.
3. *Україна у цифрах у 1999 році: короткий стат. довід.* — К., 2000. — 261 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК МЕТОД ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 102–104

Сильное государство предполагает наличие мощных предприятий, формирующих экономический потенциал страны. Сегодняшние реалии в Украине таковы, что большинство отечественных предприятий — это слабо растущие или теряющие свои конкурентные позиции компании. Главной их проблемой является отсутствие понимания того, что в период значительных перемен — экономических, социальных, политических и др. — выживание и успех деятельности во многом зависят от характера инвестиционной стратегии предприятия.

В советское время научно-техническая и инвестиционная политика осуществлялись централизованно. В первую очередь использовались бюджетные источники и ресурсы министерств, а организации играли роль просителей и пользователей денежных средств, что снижало деловую активность руководителей, занимающихся незначительными преобразованиями на предприятиях. В настоящее время государство выделяет минимально необходимое количество средств на перевооружение производства. Центр принятия решений переместился непосредственно на производство к руководителям, которые оказались не готовы к решению сложных задач в области инвестиционной деятельности, особенно относительно финансирования реформирования структуры предприятий. В основном руководители уделяют внимание проблемам выживания и решению краткосрочных задач, однако этот путь уже в недалеком будущем может привести к катастрофе. Поэтому в своей экономической политике отечественным предприятиям следует ориентироваться на долгосрочную перспективу, на осуществление фундаментальных исследований и использование инвестиционно-инновационного механизма как одного из очевидных способов выхода из кризиса.

С этой целью необходимо внедрять новые разработки и технологии в производство, нужно отказаться от беспорядочного и непродуманного вложения средств в целях повышения эффективности всех систем — производственной, социальной, финансовой, организационной.

Таким образом, в организации деятельности предприятия требуются новые подходы к планированию долгосрочной перспективы, разработке механизмов достижения поставленных целей. Отлаженная система проектирования инвестиционной деятельности дает возможность легче преодолеть трудности, характерные для Украины:

- дефицит и ограниченность средств и ресурсов;
- инфляция и возрастание стоимости;
- усиление конкуренции;
- социальные проблемы;
- проблемы потребительского рынка;
- экологические изменения и др.

Только четкое следование в русле стратегического планирования позволит приспособиться к экономическим и социальным изменениям. Пренебрежение этой методологией приведет лишь к кризисным ситуациям:

- снижению доходности предприятия;
- нарушению обязательств, которые организация принимает в рамках своей деятельности;
- отставанию во внедрении в производство новых технологий и достижений НТП;
- выпуску на потребительский рынок устаревшей продукции;
- спонтанности и непродуманности принимаемых решений;
- возрастанию количества непредвиденных событий, чаще негативных, и др.

Предприятие, испытывающее трудности, должно в первую очередь в рамках стратегического

планирования инвестиционной деятельности решить самые важные проблемы: кадровое, финансовое и техническое обеспечение.

Наиболее важным моментом является наличие в организациях менеджеров-профессионалов, которые могут взять на себя ответственность за разработку и принятие инвестиционных решений. Последние предусматривают привлечение значительных финансовых ресурсов и дают возможность достичь целей — не только максимизации прибыли и минимизации рисков, но и оптимального сочетания технических, экономических, социальных аспектов, что является сферой деятельности стратегического планирования. Обычно, приступая к разработке и реализации инвестиционной стратегии, предельное внимание уделяют поиску источников финансового обеспечения, полагая, что успех зависит от финансовых средств. На самом деле все зависит от того, в чьи руки попадают эти средства, так как невежество может погубить самые лучшие идеи. Поэтому необходимо сначала определить направления деятельности в рамках кадровой стратегии, убедиться в надежности, квалификации руководства и персонала, а уже потом рассматривать содержание конкретного проекта, его размеры и условия.

При формировании команды, способной решить поставленные перед ней задачи, руководитель предприятия должен учитывать следующие критерии отбора:

- соответствие количественного и качественного состава команды целям и требованиям организации;
- эффективная коллективная работа по достижению целей организации;
- психологическая совместимость членов коллектива;
- развернутое внутригрупповое общение и выработка оптимальных групповых решений при достижении целей.

Такая методика оправдывает себя в условиях широко распространенной некомпетентности, многолетней привычки получать бюджетные средства, не заботясь об их возврате, незнания современных тенденций и технологий. Для того чтобы предприятие вышло из кризиса, повысило конкурентоспособность в условиях быстро изменяющейся среды, необходимо своевременно провести подготовку и переподготовку кадров — от менеджеров до рабочих, адаптируя их к соответствующим изменениям. Наличие надежной, квалифицированной кадровой базы поможет легче решить

вопросы, связанные с инвестиционной деятельностью.

Одним из таких вопросов является финансовое обеспечение. Очевидно, что основной капитал находится в теневой экономике, коммерческих банках, у иностранных инвесторов и работает в основном в сфере обращения. От сферы производства его отпугивают нестабильность законодательства, большой коммерческий риск. Коммерческие банки предпочитают предоставлять краткосрочные кредиты, что мешает использованию стратегического подхода. Это происходит не из-за инфляции и существующей системы налогообложения, а вследствие неразвитости инвестиционного рынка, его слабой мощности, распыленности финансовых ресурсов по коммерческим банкам. Расширить возможности в финансировании инвестиционной деятельности могут инвестиционные и приватизационные фонды, эмиссия ценных бумаг, а следовательно, необходимо интенсифицировать развитие фондового рынка. Одним из перспективных способов финансирования являются зарубежные кредиты и инвестиции. Учитывая реальные условия экономического и политического положения в странах СНГ, основной долей зарубежных инвестиций станут взаимные вложения этих стран. Однако сегодня все эти преимущества нейтрализованы факторами, требующими вмешательства государства:

- отсутствуют реальные гарантии сохранности и возврата иностранных кредитов и инвестиций, не обеспечена неприкосновенность иностранного капитала;
- необходимо распространить на Украину условия международного законодательства, регламентирующего права собственности на землю, чтобы у инвесторов появилась заинтересованность во вложении средств.

После решения вопроса о финансировании возникает проблема технологического оборудования. Недостаточное внимание к этому вопросу приводит к усилению кризисных процессов. Осуществляя неэффективное вложение инвестиционных ресурсов в прошлом, предприятия сами обрекли себя на поражение в конкурентной борьбе сегодня и при отсутствии эффективной стратегии обеспечат поражение в будущем. Основной задачей для отечественных предприятий является отслеживание новых технологий, создание новых структур, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, поскольку нет смысла начинать возрождение предприятия на старой технической базе.

Необходимо определить и спланировать технологические процессы производства, монтажа и обслуживания, непосредственно влияющие на качество реализации целей организации, а также обеспечить их выполнение в управляемых условиях. Технологические процессы должны соответствовать производственной среде, требованиям техники безопасности, охраны труда. Современный руководитель предприятия должен использовать инструментарий стратегического планирования для прогнозирования перспективы и разработки способов эффективного достижения целей организации, уменьшения количества неопределенностей в будущем и предупреждения возможных изменений во избежание кризисных ситуаций.

Отметим, что некоторые предприятия могут достичь определенного успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не обеспечивает успеха. Тем не менее формальное планирование может создать ряд важных и существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько высоким, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое пла-

нирование дает также основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной и недостоверной информации о возможностях предприятия или о внешней ситуации. Планирование, служащее для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Сегодня стратегическое планирование становится в промышленности скорее правилом, чем исключением.



Литература

1. Идрисов А. Б., Картышев С. В. Стратегическое планирование и анализ инвестиций. — М., 1997.
2. Кныш М. И., Перекатов Б. А. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. — СПб.: Бизнес-пресса, 1998.
3. Разу М. Л. Управление программами и проектами. — М.: ИНФРА-М, 2000.

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 105–106

Стратегія повинна орієнтуватися на завдання і умови функціонування систем більш високого порядку, для яких фірма виступає в ролі лише одного з елементів.

В основу формування економічної стратегії повинні бути покладені результати багаторівневої оцінки виробничого потенціалу підприємства, що включає вимоги світового та національного рівнів, а також фактичні та потенційні можливості самого підприємства. Комбінація отриманих оцінок визначатиме вибір конкретної стратегії.

Економічна стратегія передбачає можливості отримання прибутку шляхом встановлення платоспроможних потенційних споживачів, їх готовності купувати продукцію підприємства за ціною, яка забезпечує необхідний розмір прибутку. Тому з метою подальшого розвитку керівництво підприємства повинно постійно піклуватися про розробку такої продукції, яка забезпечує достатній рівень рентабельності. Це завдання є ключовим з погляду стратегічного планування і зумовлює наступне завдання — передбачити зміни попиту на певні види продукції та необхідність перегляду стратегії відповідно до мінливих умов.

Під час планування напрямків розвитку виробничих можливостей враховуються можливі альтернативи та ймовірності оточуючого середовища.

Для досягнення ефективності реалізації економічної стратегії необхідно дотримуватись збалансованості виробничої та збутової діяльності шляхом інтеграції всіх функцій управління на основі об'єднуючої та координуючої функції управління у сфері ринку — маркетингу. Вибір стратегії збуту продукції передбачає:

- оцінку загальноекономічних умов функціонування підприємства;
- аналіз попиту на продукцію в агрегативній номенклатурі;

- характеристику умов збуту продукції на внутрішньому ринку в цілому і окремих регіональних ринках збуту на базі моделі оптового каналу збуту.

Трансформація економічної системи обумовлює складність її поведінки (динаміка попиту і пропозиції, поява технологічних і продуктових нововведень та ін.) і невизначеність характеристик майбутнього стану ринкового середовища підприємства. Забезпечити стійкість підприємства за цих умов можливо, якщо використати один з найважливіших компонентів стратегічного управління — формування і реалізацію фінансової стратегії розвитку підприємства. При цьому зазначимо, що фінансові механізми та інструменти на підприємствах можуть бути сформовані виходячи з особливостей портфелю замовлень, а також враховуючи конкретні умови ринкового середовища — законодавчу базу, кон'юнктуру ринку та інші фактори.

Адаптація до ринкового оточення вимагає, як правило, **системної трансформації** підприємства та **реформування** великої кількості його предметних сфер відповідно до стандартів підприємства, орієнтованого на ринок. Така робота повинна включати:

- виділення центрів витрат, прибутку, відповідальності;
- розробку програми зниження витрат;
- організацію інноваційної діяльності;
- створення певного іміджу та формування каналів взаємовідносин із громадськістю;
- створення управлінського обліку, бюджет;
- внесення коректив у кадрову політику;
- перебудову інформаційної системи;
- перегляд організації оплати праці, тобто зміни розміру оплати залежно від обсягів продажу та ін.

Економічна стратегія підприємства повинна враховувати наступні особливості соціально-

економічної ситуації в Україні: нестабільність нормативної бази; низький рівень платоспроможного попиту населення; недостатній розвиток ринкової інфраструктури; низький інноваційний характер діяльності керівників різного рівня; специфічність стратегічної інформації.

Економічна стратегія фірми — це система забезпечення і підтримки високого рівня її конкурентоспроможності. Як і на будь-яку систему, на стратегію впливають закономірності цілісності, інтегративності, комунікативності та ін. Тому реалізація всіх складових стратегії буде ефективною лише за умови координації з єдиного центру. Рішення, що приймаються в межах кожної зі складових, повинні бути пов'язані за часом та ресурсами і не заважати один одному. Тільки при заданому рівні стратегічних ресурсів стратегія може мати певні можливості для досягнення глобальних і локальних цілей.

Управління реалізацією економічної стратегії підприємства повинно спиратися на людський потенціал як основу системи організації, орієнтувати свою роботу на запити ринку, гнучко реагувати та здійснювати своєчасні модифікації в структурі системи, які відповідають реакції зовнішнього оточення та дають змогу досягати конкурентних переваг.

Такий підхід уможливило використання двох взаємопов'язаних та взаємозалежних комплексів дій:

- стратегічне планування як динамічна норма за цілями і засобами досягнення цілей;
- контролінг (моніторинг і регулювання) — безперервне коригування норми цілей чи засобів виходячи з постійних змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

Метастратегія фірми створює основу стратегічного планування і формує вхідну інформацію для загальної економічної стратегії: ціноутворення, взаємодії з ринками виробників продукції, поведінки на ринку цінних паперів, зовнішньоеконо-

мічної діяльності, зниження виробничих витрат, стимулювання персоналу та ін.

Вони утворюють контекст дії метастратегії, товарно-ринкової, економічної стратегії фірми в цілому та визначають набір інформації проблемних (функціональних) зон, що відбивають той чи інший аспект діяльності фірми і відповідно форму його раціонального управління:

- 1) маркетинг — аналіз ринкового оточення фірми та впровадження маркетингових заходів;
- 2) фінанси — аналіз фінансового стану фірми та управління її коштами;
- 3) операційна система — аналіз стану і управління виробництвом товарів (послуг);
- 4) кадри — аналіз стану трудових ресурсів фірми та управління ними.

Між стратегічним плануванням і окремими проблемними зонами фірми існують взаємовідношення, що вирізняються:

- граничним агрегуванням характеристик стратегічного плану, повним дезагрегуванням та конкретністю характеристик проблемних функціональних зон;
- паралельністю та одночасністю дії характеристик стратегічного плану та проблемних зон;
- переважним установчим змістом характеристик стратегічного плану та виконавчим змістом характеристик проблемних зон.

Відповідно розробка економічної стратегії (як набору цілей діяльності фірми на певний період та засобів, що їх забезпечують) передбачає зв'язок між стратегічним плануванням (як центральним блоком інформаційної системи) і проблемними зонами (як периферійними блоками системи).

Створення інформаційної бази систем управління економічною стратегією пов'язано з розв'язанням проблеми: яку інформацію і як збирати та накопичувати в умовах, коли невідомий кінцевий характер майбутніх управлінських рішень.

ДОСВІД ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 107–108

Значні економічні зрушення, що відбулися за останні десять років, зокрема у відносинах власності, уможливили створення нових форм господарювання на землі. Одна з таких форм — фермерське господарство.

Створенню фермерських господарств сприяла низка законів, зокрема Закон України “Про селянське (фермерське) господарство”, який був прийнятий Верховною Радою України в 1992 р.

Це стало значним поштовхом до створення власного фермерського господарства “Січ”, що знаходиться у Горностаївському районі Херсонської області. Однак у процесі створення господарства довелося зіткнутися з великими труднощами під час оформлення документів на право користування землею. Основною перешкодою на цьому шляху стала Червоно-Благодатнінська сільська рада. Її працівники намагалися різними способами гальмувати процес створення нових форм господарювання, оскільки створення фермерських господарств позбавляло їх реальної економічної, а частково і політичної, влади.

Пройшовши через всі випробування, засновник господарства отримав землю із земель запасу, тобто ділянку на відстані 40 км від місця проживання. Таке розміщення землі економічно не вигідне, оскільки потребує значних витрат.

Фермерське господарство “Січ” розташоване в зоні ризикованого землеробства, у якій на виробничий процес впливають природно- та ґрунтово-кліматичні фактори.

Тому вибір культури для вирощування й одержання найбільшого прибутку потребує значної уваги та досвіду. Так, урахувавши специфіку районування фермерського господарства “Січ” та інші важливі умови, вважаємо, що найвигіднішими культурами з погляду агрономії в нашому районі є озима пшениця, ячмінь та жито, а з олійних — соняшник. Вибираючи саме ці культури, госпо-

дарство при мінімальних витратах може отримати найбільший прибуток.

Площа господарства становить 37 га ріллі, що унеможливорює використання сівозмін повною мірою, як того рекомендує агрономія. У зв’язку з цим значно знижуються врожайність, а також природна родючість ґрунтів, що років через 50 призведе до небажаних наслідків, а саме до втрати родючості та ерозії ґрунтів.

У виробничому процесі важливу роль відіграють внесення мінеральних добрив і хімічна обробка посівів. Не менш важливим у діяльності господарства є своєчасний обробіток ґрунту. При цьому особливу увагу слід приділяти новим науковим методам агрообробітку ґрунту.

За відсутності оборотних коштів фермерське господарство не в змозі отримати позитивні результати, оскільки не має цільової підтримки з боку держави та кредитних спілок. У результаті фермер не може придбати нову прогресивну техніку для обробітку ґрунту, не в змозі використовувати нові науково-технічні розробки в галузі захисту рослин, а також нові методи обробки землі.

Звісно, було б набагато легше, якби була впроваджена програма довгострокового кредитування, як це зроблено у розвинених країнах, де за отриманий кредит сплачують 2–3 % річних, а не близько 60 %, як у нас. Ці заходи розв’язали б низку невирішених важливих питань.

Відомі труднощі ведення одноосібного фермерського господарства та досвід у цій справі дозволяють нам визначити основні шляхи виходу із скрутного становища, в якому перебуває більшість фермерських господарств України, зокрема в Горностаївському районі Херсонської області.

Пропонується на базі двадцятьох фермерських господарств створити сільськогосподарську корпорацію з повним циклом обробки та переробки

вирощеної продукції. Створення саме корпорації доцільніше, ніж ведення одноосібного фермерського господарства. І ось чому.

1. При створенні корпорації розширюється площа землі. Це, у свою чергу, приведе до полігамності виробництва сільськогосподарських культур.

2. Створення повного циклу обробки та переробки вирощеної продукції забезпечить корпорації відчутні фінансові надходження. При цьому особливу увагу слід приділити формуванню технологічного ланцюжка. Розумне поєднання технологічного ланцюжка і основних виробничих потужностей надасть максимальну можливість отримання найвищого прибутку.

3. Створення машинно-тракторної станції дасть змогу уникнути значних проблем, які існували в одноосібних фермерських господарствах, тобто забезпечить корпорацію матеріально-технічними засобами виробництва і уможливить ефективно їх використання. Наявність надійної матеріально-технічної бази дає змогу корпорації вчасно та якісно виконувати польові роботи, які за таких умов забезпечують приріст урожаю на 20–30 %. Особливу увагу слід приділити застосуванню високопродуктивних потужних тракторів, використання яких потребувало б найменших затрат, як живої сили, так і матеріальних ресурсів. Агрегати, що оброблюють ґрунт (плуги, лушпильники, культиватори, сіялки), повинні бути з максимальним за шириною смуги захватом оброблювання: культиватори — 12 м, сіялки — 10 м, плуги — 6 м. З використанням таких агрегатів підвищується продуктивність праці, зменшуються витрати на паливно-мастильні матеріали. Доцільно також використовувати агрегати, які за один прохід трактора виконують кілька операцій з обробітку ґрунту, наприклад лушпіння + культивація + сівба. Впровадження цих заходів значно покращить ефективність виробничого процесу.

4. Однією з болючих проблем одноосібних фермерських господарств було зберігання вирощеної продукції. Тому, використовуючи досвід одноосібних фермерських господарств, пропонується створення корпоративного елеватора, де б здійснюва-

лися такі технологічні процеси: очистка зерна, калібрування, сушка та зберігання. При цьому необхідно використовувати нові науково-технічні та прогресивні технології в галузі елеваторного устаткування для забезпечення ефективного використання електроенергії, трудових і фінансових затрат.

Здешевлення технологічного процесу веде до зниження собівартості випущеної продукції. Але цього можна досягти тільки зменшенням видатків на виробничі процеси. Одним із шляхів подолання цих негативних явищ вважається створення корпоративної електроенергетичної мережі у складі геліоелектростанції та вітрогенераторів, які забезпечували б всі технологічні процеси виробництва власною дешевою електроенергією. Для цього необхідно встановити потужні вітрогенератори, а також на всіх корпоративних будівлях сонячні батареї, які б, у свою чергу, слугували альтернативою надійної покрівлі та забезпечували електроенергією виробничі потужності корпорації.

Створення насінневої станції — це важливий крок до економії грошових ресурсів. Так, на ринку 1 т зерна високосортової врожайної пшениці коштує 1500 грн. Тому, маючи значну площу землі, корпорації стає недоцільним купляти посівний матеріал за такі великі кошти, оскільки це призведе до відчутних видатків. Створення насінневої станції забезпечить корпорацію високопродуктивним насінням першої репродукції. Для організації насінневої станції треба залучити наукових працівників — генетиків і біологів. Маючи в своєму віданні насіннєву станцію, корпорація може отримати від цього істотну економічну вигоду, а саме продаж високоврожайних сортів зерна, виведених новим генетичним шляхом.

Для ефективного функціонування корпорації вважається за доцільне створення інформаційного центру. Особистий досвід ведення фермерського господарювання переконливо це довів. Основне, від чого потерпають фермерські господарства, — це відсутність об'єктивної цільової інформації, яка б надавалась своєчасно і в необхідному обсязі.

ДЕЛОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 109–111

Антикризисная программа предприятия (АПП) обычно имеет пять основных направлений:

- коренная перестройка структуры управления, организации труда на предприятии;
- поддержание минимальной стабильности производства и сбыта продукции в условиях кризиса;
- внедрение эффективной технологии и организации производства;
- использование финансово-правовых приемов и методов стабилизации экономического положения предприятия;
- реализация эффективной маркетинговой политики.

Общая цель антикризисной программы предприятия — преодоление кризиса посредством проведения мероприятий, необходимых для нормализации его деятельности.

Отправной точкой в реализации АПП является четкое представление изменений, которые должны произойти, чтобы возникла нормальная ситуация. Изменения связаны прежде всего с разработкой антикризисного делового проекта (бизнес-проекта) и его конкретного воплощения в бизнес-план. Успешное проведение изменений, на наш взгляд, возможно при наличии как минимум трех условий:

- благоприятные факторы, прежде всего социальные;
- оптимальное сочетание объективных и субъективных элементов эффективности антикризисного проекта;
- качественно разработанные деловые документы, сопровождающие конкретный проект.

Антикризисная программа предприятия тесно связана с деловым планированием.

Деловое планирование — это планирование изменений. Любое планирование начинается с выд-

вижения идеи, определения целей делового проекта, превращения их в конкретный бизнес-план. Для перехода от идеи проекта к бизнес-плану требуется пошаговая проверка идеи или рассмотрение альтернативных решений путем исследования благоприятствующих факторов. Общее исследование таких факторов можно подразделить на три категории:

- исследование в каком-либо районе, например в административном, слаборазвитом, в районах, прилегающих к порту, железнодорожной станции и т. п.;
- исследование в определенной отрасли промышленности, агропромышленного комплекса, строительства и т. п.;
- исследование возможностей конкретного делового проекта.

Проект — это намерение, при осуществлении которого должен быть достигнут определенный результат. Каждый деловой проект, будь то инвестиция, новая разработка или реорганизация предприятия, требует систематической работы с целью максимального достижения результатов при соблюдении установленных сроков, фиксированных затрат, определенных требований к качеству проектных работ. Однако далеко не всегда удается достичь желаемых результатов. На наш взгляд, это объясняется прежде всего недостатками методологического подхода к разработке проектов и совершаемыми ошибками, которых можно было бы избежать. Рассмотрим основные из них.

1. Недостаточный анализ существующего состояния предприятия и обоснований предлагаемого делового проекта, что не позволяет вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения. Следует выяснить:

- проверены ли все возможные альтернативные проекты;

- оправдывает ли концепция выбранного проекта необходимость проведения детального исследования его осуществимости;

- насколько различные аспекты проекта благоприятствуют его осуществимости и есть ли необходимость в проведении углубленных функциональных исследований, например таких, как обзоры рынка, лабораторные тесты;

- рассматривается ли на основе имеющейся информации идея проекта с точки зрения ее жизнеспособности и достаточной привлекательности для конкретного инвестора или группы инвесторов;

- соответствуют ли условия окружающей среды и характер потенциального влияния производственного процесса национальным стандартам.

2. Нечетко определены цели проекта изменений. Можно очень быстро назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Поэтому нужно проверить:

- на каких данных базируются определенные цели;

- к какому горизонту планирования относятся цели;

- какую пользу принесет достижение цели;

- какие сроки и затраты следует планировать.

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримыми, а заданные параметры — выполнимыми.

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту. Важно выяснить:

- возможны ли альтернативные решения;

- по каким критериям производятся оценка и выбор альтернативы;

- что происходит при нулевой альтернативе: “Ничего не менять”.

Целенаправленно отобранные и полно документированные альтернативы позволяют найти рациональное, а возможно, и лучшее решение, разработать обоснованный план действий.

Успех антикризисного проекта зависит от первых шагов. Если они не верны, то все дело, связанное с проведением изменений, обречено на неудачу. Не нужно планировать создание антикризисного проекта, если не решены антикризисные стратегические вопросы: цели проекта, эффект проекта, время разработки, трудовые ресурсы и средства.

Как показывает опыт известных предпринима-

телей, имеет смысл делать проект, даже если предполагаемые расходы удвоятся, а ожидаемый эффект снизится на половину. Долгое ожидание экономических результатов вызовет новые осложнения.

Проект с плохим сетевым графиком потребует для реализации в три раза больше времени, чем предусмотрено этим графиком, а при хорошо составленном графике — в два раза больше.

Маркетинговый бизнес-план финансового оздоровления является основным документом, сопровождающим антикризисный проект на начальной стадии его жизненного цикла.

Стратегия финансового оздоровления включает как план кардинальных перемен в деятельности предприятия (частичного или полного репрофилирования), так и решение проблемы накопленных долговых обязательств.

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание такого рода делового документа более или менее стандартно. Структура маркетингового бизнес-плана финансового оздоровления не является жестко регламентированной как в Украине, так и за рубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в отечественной и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут отличаться только по форме представления и расположения частей.

Рекомендуется, чтобы в маркетинговом бизнес-плане были предусмотрены следующие разделы: меморандум о конфиденциальности; резюме; описание предприятия и отрасли; описание продукции; план маркетинга; инвестиционный план; производственный план; организационный план; финансовый план и показатели эффективности проекта; анализ рисков (анализ чувствительности) проекта; выводы; приложения.

Антикризисная стратегия маркетинга занимает особое место в антикризисной программе предприятия и подразумевает выдвижение наиболее важных задач в области производства, ценовой и сбытовой политики предприятия, способствующих достижению стабильности развития бизнеса и снижению риска банкротства.

Главный принцип антикризисной стратегии маркетинга — производство товаров, имеющих высокий спрос на рынке и приносящих основную массу прибыли.

Важное значение приобретает взаимодействие субъектов маркетинговой системы предприятия. Маркетинг взаимоотношений и маркетинг сделок — две полярные стратегии.

Как известно, маркетинг сделок — это стратегия, суть которой заключается в стремлении проводить операции с любым покупателем без целенаправленного развития каких-либо длительных отношений с этим покупателем. Маркетинг взаимоотношений представляет собой долгосрочную маркетинговую стратегию предприятия, направленную на развитие и улучшение стабильных отношений с покупателем. При осуществлении этой стратегии основной целью является торговля с существующими покупателями, хотя при этом важно получить и новых клиентов.

В маркетинге сделок важную роль играют реклама и персональные продажи, а также ценовая конкуренция. В маркетинге взаимодействий преобладает схема управления “покупатель—продавец”.

Антикризисная маркетинговая стратегия предприятия до выхода на рынок включает следующие мероприятия:

- анализ рыночной ситуации и прогноз ее развития;
- оценивание степени свободы в установлении горизонтальных контактов (с предприятиями-сотрудниками и их конкурентами);
- определение своей собственной позиции на рынке и коммерческого риска, связанного с ее изменением под влиянием конкурентов;
- разработка самостоятельной организационно-технологической, ценовой политики предприятия в целях изменения конъюнктуры;
- сбор, обработка и анализ информации относительно факторов, формирующих рыночное окружение предприятия;
- подготовка высококвалифицированных специалистов, способных вести деловые переговоры

и практически реализовать план маркетинга от начала до конца.

Наиболее важно и сложно спрогнозировать объем сбыта продукции (услуг), поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются базой для разработки антикризисной стратегии маркетинга, текущей маркетинговой политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.

Заметим, что вне зависимости от того, выработана или осмыслена антикризисная стратегия маркетинга, при составлении плана маркетинга необходимо учитывать непредвиденные обстоятельства:

- что случится, если конкуренты разработают планы, которые помешают осуществлению разработанного плана маркетинга;
 - что делать, если некоторые предположения, ставшие основой при составлении плана маркетинга, окажутся ложными?
- Чем больше гипотетических ситуаций учтено, тем лучше подготовка в случаях возникновения реальных непредвиденных ситуаций.
- Наиболее характерные ошибки при составлении финансового прогноза по плану маркетинга:
- преувеличение объема продаж и размера возможной прибыли;
 - неправильное распределение во времени годового объема продаж;
 - недооценка возвратов и возмещения расходов;
 - неверная оценка деятельности конкурентов.

Учет этих ошибок необходим не только для составления оптимального плана маркетинга и финансового плана предприятия, но и для оценивания общего уровня его инвестиционной привлекательности.

ПРОБЛЕМЫ С ОБЕСПЕЧЕНИЕМ КРЕДИТНЫХ ДОГОВОРОВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 112–113

Еще в декабре 1863 г. начальник Департамента банковского надзора США Хью Мак-Калох, ставший позднее министром финансов, обратился с письмом ко всем национальным банкам страны. В этом письме он дал своим соотечественникам некоторые рекомендации, которые впоследствии вошли в историю как “десять заповедей банкира”. Характерным является то, что все они актуальны и для современной России. Но мы обратимся только к самой первой заповеди Мак-Калоха, которая гласит: “Не давайте ссуд, по которым Вам не предлагают соответствующего обеспечения...”.

В настоящее время практически все коммерческие банки, которые в нелегкое кризисное время продолжают кредитовать население, предлагают своим клиентам при заключении кредитных договоров дополнительно к ним оформлять обеспечение в виде договоров залога. Предметом залога, как правило, служат либо домашнее имущество клиентов, либо автотранспортные средства, либо дома или квартиры. До недавнего времени коммерческие банки предпочитали иметь дело с автотранспортными средствами как наиболее ликвидным и достаточно контролируемым залогом. Но после того, как органы ГИБДД отказались регистрировать залог транспорта (Приказ МВД России № 413 от 7 июля 1998 г. “О внесении изменений и дополнений в Приказ МВД России № 624 от 26 ноября 1996 года “О порядке регистрации транспортных средств”), а других государственных органов для регистрации подобных залогов не оказалось (необходимость регистрации залога транспортных средств указана в ст. 40 Закона РФ “О залоге”), коммерческие банки были вынуждены пересмотреть свои требования по отношению к обеспечению кредитов.

Залог домашнего имущества применялся уже давно, практически с самого начала деятельности коммерческих банков. Однако более чем десяти-

летний опыт российской банковской системы показал, что данный вид залога трудно (по сути невозможно) контролировать кредитным работникам. Именно с домашним имуществом связано большинство мошеннических действий в сфере банковского кредитования. Очень трудно проверить действительную принадлежность предложенного в залог имущества. Практически невозможно контролировать его наличие и сохранность в период ссудной задолженности. Очень часто получалось так, что когда банковские служащие и судебные исполнители являлись для конфискации заложенного имущества, оно уже либо отсутствовало, либо имело нетоварный вид. Фактически ответственность за сохранность заложенного имущества несет сам залогодатель (ст. 38 Закона РФ “О залоге”). Но практика показывает, что еще ни один заемщик, допустивший просроченную задолженность и не сохранивший заложенное имущество, не понес за это должного наказания. На них лишь оформляются судебные приказы о взыскании определенных сумм, которые будут изыматься неизвестно сколько лет. Поэтому коммерческие банки крайне неохотно в качестве обеспечения кредита используют залог домашнего имущества заемщиков.

Из наиболее ликвидных обеспечений остается только залог квартиры или дома. При выдаче кредита под залог квартиры коммерческие банки, как правило, использовали два метода. Первый заключался в том, что одновременно с заключением кредитного договора с заемщиком совершалась сделка купли-продажи его жилья, и клиент выписывался из квартиры. Формальным владельцем заложенной квартиры становился коммерческий банк, выдавший кредит, или кто-нибудь из его сотрудников. После этого, как правило, с заемщиком заключался договор аренды, и он оставался жить в заложенной квартире до истечения срока кредитного договора. В случае, если кредит пога-

шался своевременно, договор купли-продажи расторгался, и заемщик получал свое жилье обратно. Если же возникала просроченная задолженность, то кредитор мог распорядиться квартирой по собственному усмотрению, например продать ее собственным сотрудникам или кому-нибудь другому. Однако в использовании этого метода имеется очень серьезный недостаток. Он нарушает ст. 20 и 37 Закона РФ «О залоге», согласно которым залог должен находиться не только в собственности, но и в распоряжении залогодателя до момента возникновения вопроса о его отчуждении. Кроме того, нарушается Конституция РФ, гарантирующая всем гражданам России право на жилье. Поэтому в тех случаях, когда согласно кредитному договору заемщик может лишиться своей квартиры, он может опротестовать сделку купли-продажи в суде, заявив при этом, что заключение этой сделки продиктовано не его желанием продать свое жилье, а было обусловлено необходимостью оформления залога. И скорее всего суд удовлетворит иски претензии заемщика, а коммерческий банк будет вынужден искать другие методы воздействия на недобросовестного заемщика. Чтобы избежать таких проблем, коммерческие банки используют второй метод.

Согласно второму методу с заемщиком заключается классический договор залога. Договор удостоверяется нотариально. Но сумма выданного кредита составляет лишь 40–50 % рыночной стоимости заложенной квартиры. В случае невозврата кредита банк приобретает для недобросовестного заемщика другое жилье на сумму разницы между рыночной стоимостью его квартиры и размером долга. На эту приобретенную жилплощадь должник прописывается в добровольном либо принудительном (по решению суда) порядке, а его собственная квартира переходит в собственность коммерческого банка и он распоряжается ею по своему усмотрению. Протестовать против своего перемещения должнику будет достаточно затруднительно, так как данная методика не нарушает положений Закона РФ «О залоге» и не ущемляет его права на жилье. В этом случае коммерческий банк должен лишь учитывать ст. 7 Закона РФ «О залоге», согласно которой имущество, находящееся в общей совместной собственности, может

быть передано в залог только с согласия всех собственников. И необходимо обратить внимание на наличие несовершеннолетних собственников, так как при возникновении проблем с кредитом и последующим переселением семьи заемщика на другую жилплощадь могут возникнуть проблемы с органами социальной опеки. Таким образом, и с залогом недвижимости возникает множество проблем, которые очень трудно решить при существующем законодательстве.

Поэтому практически все коммерческие банки используют комплексное обеспечение кредитных договоров. И к перечисленным выше обеспечениям в обязательном порядке банки заключают договоры поручительства. Практика показывает, что по большинству просроченных кредитов именно поручители наиболее добросовестно выполняют обязательства по погашению ссуд. Для коммерческих банков здесь лишь важно правильно оформить договор поручительства. В нем должны быть оговорены сроки, в которые кредитор обязуется известить поручителя о неисполнении заемщиком своих обязательств по кредитному договору, а поручитель выполнить обязательства, взятые на себя по этому договору. Кроме того, банк, поручитель и заемщик должны согласовать, что ответственность поручителя и заемщика должна быть солидарной и распространяться как на основную сумму кредита, так и на проценты и штрафы по кредитному договору. В договор может быть включено и положение, согласно которому в случае погашения поручителем долга заемщика к нему переходят права требования к должнику по кредитному договору. В случае правильно оформленных договоров поручительства коммерческие банки всегда смогут направить иски в суд для исполнения поручителями своих обязательств.

Проблема невозврата кредитов — одна из самых болезненных для экономики России. Несовершенство российского законодательства позволяет недобросовестным заемщикам достаточно легко уходить от ответственности по взятым обязательствам. Поэтому использование предлагаемых рекомендаций, хоть и не сможет полностью решить проблему невозврата долгов, но все-таки позволит коммерческим банкам несколько обезопасить свои кредиты.

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 114–116

Вихід підприємства із кризи можливий тільки з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу (НТП). Тому необхідно розвивати інноваційну сферу, через яку просуваються у виробництво досягнення НТП. Без гнучкого управління інноваціями, які є рушійною силою розвитку, неможлива тривала стабільність ефективного виробництва. Тому найгострішою є проблема сучасного просування інноваційних можливостей, концентрації ресурсів, оперативного управління інноваційним процесом за мінімального ризику від неправильного вибору інноваційного напрямку. Стратегія управління інноваціями є частиною загальної стратегії управління розвитком підприємства, і питання вибору та оцінки інноваційних стратегій є центральним у проблемі тривалого розвитку підприємства.

Досить часто важливі рішення не використовуються, а впроваджуються безперспективні ідеї, які нічого не дають. Щоб уникнути таких явищ, основну роль має відіграти управління впровадженням нововведень, які повинні впорядкувати процес інноваційної діяльності.

Управління інноваціями розглядається як процес управління оновленням продукції й послуг в умовах ринкового середовища з метою виходу із кризи і згодом — максимізації прибутку. Управління інноваційною діяльністю — це процес цілеспрямованої дії управляючої системи на інновацію з метою одержання оптимальних результатів [3].

При управлінні інноваціями всі управлінські дії оцінюються з позицій ринкової перспективності інновацій. Такий підхід до управління інноваціями називають підходом “від ринку”. В управлінні інноваціями існує й підхід, який називають “агресивним”, коли дослідження і розробки інновацій здійснюються без вивчення майбутнього ринку, на який виводяться новостворені продукти.

Важливе значення, на наш погляд, в антикризовому управлінні має інноваційний процес. Ефективне, орієнтоване на прибуток управління інноваціями є одним із найважливіших аспектів внутрішньофірмового управління і вирішальною умовою виживання та розвитку більшості промислових підприємств. Управління інноваційною діяльністю є також засобом стимулювання економічного зростання, особливо за випереджувального антикризового регулювання на макро- і мікрорівнях.

Можна запропонувати кілька інноваційних рішень в умовах виходу підприємства із кризи. Це реформування і реструктуризація загальної структури управління заради успішної роботи в умовах ринкової економіки. Цьому має передувати виконання таких умов:

- наявність лідера, який знає ринок і вміє передбачати його динаміку;
- розроблена стратегія (програма виходу з кризи), яка відповідає на питання “хто робить”;
- оргструктура, яка відповідає стратегії виходу з кризи і комплектується кращими спеціалістами;
- делегування повноважень, тобто проведення заходів антикризової програми;
- децентралізація, за якої кожен підрозділ стає ринково чутливим і робить істотний внесок у результати реалізації програми;
- аналіз сегментації й моделювання ринку, позиціонування товару;
- вибір головних напрямів розподілу коштів і оцінка наслідків рішень, що приймаються [1].

Однак ці умови не виконуватимуться, якщо не будуть використані відповідні механізми реалізації антикризових програм.

Зростання ефективності в конкурентній боротьбі неможливе без технологічного оновлення виробництва, ресурсозбереження. Але потрібно і

зворотнє: тільки безперервна зміна економічних структур спроможна стимулювати зміни в технології.

Більшість українських підприємств не готові ефективно проводити інноваційну політику і освоювати кошти інвесторів. Як свідчить досвід, до ключових проблем підприємств належить не-ефективність системи управління. В їх діяльності відсутня інноваційна стратегія, більшість підприємств розв'язують лише проблеми сьогодення.

Інноваційне підприємництво є основним базисом для всіх сфер підприємницької діяльності. Центальною метою такого підприємництва є виробництво науково-технічної продукції, товарів, робіт, інформації, інтелектуальних цінностей, які повинен реалізувати споживач.

Однією з ключових проблем інноваційного підприємництва є домінування функціонального управління в організаціях, що породжує безліч труднощів. Диференціація ринків, технологічних процесів у виробництві продукції та послуг, поява нових конкурентів потребують:

- розробки інноваційної стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища;
- націлювання підприємців-початківців на великі ринки;
- розглядання кожного потенційного, нового чи існуючого товару як експериментального, який необхідно постійно модифікувати;
- здійснення децентралізації управління, створення невеликих за масштабами, незалежних підрозділів.

Необхідною умовою вдосконалення економічного механізму управління інноваційною діяльністю при створенні ринкової економіки є формування інноваційного підприємництва. Здійснення цього в Україні дасть змогу розв'язати такі актуальні та важливі завдання:

- подолати відчуженість наукових організацій від власності;
- підвищити відповідальність і посилити зацікавленість наукових організацій у результатах праці;
- створити умови для найповнішого розкриття наукового потенціалу організацій;
- підвищити ефективність господарської діяльності наукових організацій різних форм власності.

Виконання цих завдань зробить економіку сприйнятною до інновацій, підвищить якість продукції та послуг.

Конкуренція в галузі інноваційної діяльності — це немов би інноваційний конкурс з непередбаче-

ними в деяких випадках результатами при розв'язанні науково-технічних, соціально-економічних та інших проблем. За умов конкуренції підприємці намагаються освоїти випуск продукції високої якості за цінами ринку з метою утримання споживачів. Конкуренція змушує інноваційних підприємців виходити на ринок інновацій, брати участь в його формуванні за напрямками:

- розвиток власної наукової і науково-технічної експериментальної бази для проведення НДДКР;
- укладання угоди на проведення наукових досліджень та розробок сторонньою організацією;
- придбання ліцензії на право виробництва товарів (послуг);
- купівля готової продукції, технологій, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- інвестування у підприємницьку діяльність.

Для успішного розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва потрібний чітко розроблений фінансовий механізм. У цьому напрямку мають бути розв'язані наступні проблеми.

1. Формування цінової політики інноваційної фірми. Політика цін є основою для розробки стратегії ціноутворення, набору практичних методів, яких доцільно дотримуватися при встановленні ринкових цін на свою продукцію. Політика і стратегія ціноутворення повинні розроблятися в тісній координації зі створенням нової маркетингової стратегії.

2. Оцінювання затрат, які входять у собівартість науково-технічної продукції. Розробка конкретної методології цього процесу на засадах існуючого законодавства дасть змогу проводити його системно, обґрунтовано та раціонально.

3. Розробка інвестиційної політики. Тривалість періоду, протягом якого має здійснюватись інвестиційна політика інноваційної фірми, відповідає, як правило, терміну реалізації реформи підприємства.

4. Розробка фінансової політики. Побудова ефективної системи управління фінансами сприятиме досягненню стратегічних і тактичних цілей інноваційної фірми. Зазначимо, що при розробці такої системи виникає проблема сполучення інтересів розвитку інноваційної фірми та наявності достатнього рівня коштів і високої платоспроможності.

5. Постачання в інноваційній сфері. Проведення постачально-збутової політики спирається насамперед на визначення її цілей в певній організації, адекватних показників ефективності та стратегії поведінки [2].

Інноваційне підприємництво в Україні ще тільки зароджується. Відсутні навіть систематичні публікації про цей вид діяльності, який заслуговує на визнання свого статусу, оскільки науковий потенціал країни був і залишається достатньо високим. Розвивати цей потенціал в умовах перехідної економіки через створення інноваційного підприємництва — один із радикальних шляхів.

Основна роль в антикризовому управлінні належить інноваційному менеджменту, а також його виконавцю — інноваційному менеджеру, який повинен бути насамперед організатором інноваційного процесу. Він є одночасно і винахідником, і підприємцем, тобто здатний розв'язати незвичайну економічну чи технічну проблему.

Кризу можна розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому. До недавнього часу на кризу починали реагувати тільки з її появою. Проте зараз на найбільших підприємствах вже використовується стратегія випередження, тобто розробляється стратегія дій у передкризових ситуаціях. Справді, значно розумніше передбачити кризу і впровадити в систему такі нововведення, які б забезпечили в подальшому стабільний її розвиток із незначними змінами.

Інноваційний процес безпосередньо пов'язаний з управлінням змінами, що зумовлені кризою

підприємств різних галузей виробництва, та пошуком шляхів перетворення цих змін на корисні для підприємства.

Інноваційна діяльність повинна стати пріоритетною в економічній політиці підприємства. Без неї неможливі швидке подолання кризи і економічне зростання. Необхідно, щоб підприємства намагалися якомога скоріше впроваджувати інновації у виробництво чи у роботу підприємства.



Література

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 4. — С. 94–100.
2. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
3. Оберемчук В. Инновационная деятельность — способ преодоления кризиса // Бизнес-информ. — 1998. — № 10. — С. 41–43.

Г. П. БЕНЬКО, канд. ист. наук

С. А. КОРНИЕНКО, канд. экон. наук

Т. Н. КОРНИЕНКО, канд. экон. наук

(Днепродзержинское отделение Межрегиональной Академии управления персоналом)

О. А. ШУЛЯК

(Закрытое акционерное товарищество "Запорожсталь")

ПРОБЛЕМЫ НАЧИСЛЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АМОРТИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 117–119

Структурная перестройка экономики осуществляется государством непосредственно через бюджетное финансирование конкретных общегосударственных инвестиционных программ и кредитование их за счет средств бюджета или через опосредствованное регулирование — налоги, амортизационную политику, государственные задания и заказы, цены, лицензии и квоты, фонды и лимиты, различного рода льготы и др. С учетом ограниченности финансовых ресурсов изменяется порядок выделения централизованных капитальных вложений. В этом случае он зависит от государственной программы развития приоритетных направлений.

Проблема обеспечения финансирования основных фондов является самой актуальной, поскольку в ближайшем будущем проявится тенденция к снижению прироста этих фондов. В настоящее время указанная тенденция уже проявляется вследствие низкого процента выбытия морально и физически устаревших основных производственных фондов. Непроизводственная сфера также требует своего реформирования.

В связи с этим особое внимание следует уделять опосредованному влиянию государства на структурную перестройку региональной экономики, прежде всего через амортизационную политику. В последнее время амортизационная политика играет все более значительную роль в сфере экономики, существенно влияя на результаты финансовой деятельности предприятия. Прежде всего эта роль проявляется в формировании собственных финансовых ресурсов. Амортизационные отчисления участвуют в процессе непрерывного оборота инвестиционных средств. Кроме того, амортизационная политика связана с налогами. Отметим, что действующая ныне аморти-

зационная политика недостаточно эффективна и не отвечает полностью требованиям формирования рыночной экономической системы. Необходимые средства для постоянного обновления основного производственного капитала можно обеспечить только на основе соответствующей амортизационной политики государства.

Важной вехой в решении проблем амортизации стал Закон Украины "О налогообложении прибыли предприятий" от 22 мая 1997 г. № 283/97-ВР с изменениями и дополнениями. Данный Закон в соответствующих частях, касающихся проблем амортизации, внес изменения в содержание ряда терминов, изменил классификацию основных фондов, указал на постепенное отнесение расходов на приобретение, изготовление, улучшение основных фондов, на уменьшение скорректированной прибыли плательщика налога в пределах норм амортизационных отчислений и др.

Закон изменил также объект амортизации (вместо первоначальной стоимости взята балансовая стоимость основных фондов по группам), установил единые нормы амортизации в процентах к балансовой стоимости каждой из групп основных фондов и др.

В условиях инфляции для обеспечения соответствия начисленной амортизации действительным потребностям в средствах на воспроизводство основного производственного капитала необходимо систематически проводить индексацию его балансовой стоимости. Это существенно влияет на сумму амортизации, искусственного снижения затрат производства, завышения прибыли. Важной мерой может быть ежемесячное корректирование сумм амортизации, которые включаются в себестоимость продукции, работ или услуг, в зависимости от индекса инфляции.

С целью обеспечения необходимого уровня амортизационных отчислений следует уделять постоянное внимание проблеме норм амортизационных отчислений. В последнее время много внимания уделяется вопросу расчета 10 % амортизационных отчислений, подлежащих уплате в государственный бюджет. Амортизационная политика предприятия в значительной степени является отражением амортизационной политики государства. Собственные финансовые ресурсы предприятия формируются в процессе амортизационных отчислений и путем уменьшения суммы уплачиваемого налога на прибыль.

Открытое акционерное общество “Днепропетровский металлургический комбинат” г. Днепропетровска (ОАО ДМК) является одним из важнейших предприятий местного региона. На комбинате инвестирование осуществляется за счет собственных внутренних резервов. Удельный вес средств за счет амортизации основных средств и нематериальных активов в общей сумме инвестиций в 1998–1999 гг. в среднем составил соответственно 75,9 и 0,15 %. Удельный вес суммы прибыли, направленной (инвестированной) на развитие и усовершенствование производства и социальной сферы, в общей сумме инвестиций составил в этот период 26 %.

Следовательно, амортизация основных средств ОАО ДМК в процессе инвестирования (капитальные и финансовые вложения) занимает ведущее положение (75,9 %).

Среднегодовой износ основных средств по отношению к их среднегодовой стоимости составил 52 %. В 1999 г. поступление основных средств превысило их выбытие. Сумма стоимости всех основных фондов в 1999 г. увеличилась в 1,06 раза, а сумма амортизации этих фондов по сравнению с 1997 г. увеличилась в 1,3 раза.

Наибольший удельный вес в общей сумме амортизации ОАО ДМК занимает сумма амортизации основных фондов основного вида деятельности, который в 1998 г. составил 95,2 %. Удельный вес суммы амортизации непроизводственных фондов в общей сумме амортизации в 1998 г. составил 4,2 % и по сравнению с 1997 г. увеличился в 2 раза.

По затратам на производство амортизация ОАО ДМК занимает четвертое место после материальных затрат, прочих затрат и оплаты труда и в 1999 г. составила 4,5 %.

Обобщающим показателем технического состояния основных фондов ОАО ДМК является степень их изношенности. Коэффициент изношенности всех основных фондов в 1999 г. составил

0,5, а коэффициент их обновления – 0,06949. Как видно, коэффициент обновления крайне низкий, однако он имеет тенденцию к повышению. Средства для обновления основных фондов можно накапливать за счет амортизации.

Анализ производственной деятельности показывает, что упомянутый Закон по-новому рассматривает понятие “амортизация”, внес изменения в выделение объектов амортизации (ранее объектом амортизации считали первоначальную стоимость основных фондов, а в настоящее время – балансовую стоимость групп основных фондов на начало отчетного периода).

Заслуживает внимания и положение Закона о различных подходах к окончанию срока амортизации. Амортизация основных фондов второй и третьей групп производится до достижения балансовой стоимостью соответствующей группы нулевого значения, а отдельные объекты основных фондов первой группы амортизируются до достижения их балансовой стоимостью ста необлагаемых минимумов доходов граждан. Перечисленные положения свидетельствуют о том, что новый подход к начислению амортизации отличается от использовавшегося ранее метода.

Практика применения Закона показывает, что утвержденные в нем положения требуют дальнейшего совершенствования:

- необходимо осуществлять расчеты с целью выявления оптимального метода амортизации (линейной амортизации, метода суммы чисел, метода уменьшающегося по двойной норме остатка, ускоренной амортизации, метода единиц производства, метода линейной дегрессивной амортизации);
- выполнять расчеты по экономически целесообразным периодам эксплуатации основных фондов и экономически целесообразным периодам амортизации основных фондов;
- организовать пообъектный учет стоимости накопленных амортизационных отчислений, затрат на ремонт, содержание и эксплуатацию (Законом нормы амортизации устанавливаются для каждой группы, а не для каждого объекта группы основных фондов);
- более четко определять источники финансирования затрат, связанных с капитальным ремонтом и полным восстановлением основных фондов;
- осуществлять анализ обеспечения необходимого оптимального уровня амортизационных отчислений;
- ежемесячно корректировать суммы амортизации, включаемой в себестоимость продукции

(работ и услуг), с учетом изменения индекса инфляции;

- выполнять расчеты по использованию ускоренной амортизации, включая различные части основных фондов, с применением различных экономических показателей, например уровня производительности труда;

- использовать созданный в 1999 г. централизованный фонд 10 % амортизационных отчислений для финансирования приоритетных направлений экономики.

Таковы, на наш взгляд, возможные направления дальнейшего исследования проблем амортизационной политики.

ОБОСНОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 120–122

Стабильность социально-экономического развития страны определяется ее экономическим состоянием, которое, в свою очередь, в значительной мере зависит от эффективного управления.

Государственное регулирование рыночными процессами является обязательным. В Украине в условиях продолжающегося кризиса инициатива антикризисных действий должна исходить от государства. При этом известно, что в развитых странах экономика успешно функционирует, если государство контролирует около 50 % ВВП.

Предотвращение кризисных явлений состоит в разработке новых систем регулирования экономики, включая приоритетные направления национального социально-экономического развития, которые призваны обеспечить заметное улучшение хозяйственной среды, способствовать повышению деловой активности производства, учитывать основные направления развития НТП.

Традиционные модели принятия управленческих решений не соответствуют сегодняшним реалиям. Не случайно, что за последние 20 лет Нобелевские премии в области экономики присуждались за работы по совершенствованию общепринятой концепции принятия решений (1978 г., Г. Саймон), а также за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (1986 г., Дж. Бьюкенен) и за возможность предсказания параметров внешней среды экономическими субъектами (1995 г., Р. Лукас).

Например, в Китае, прежде чем перейти к структурной перестройке в экономике, на государственном уровне внимательно изучали все существующие экономические теории развития, причем в дискуссии участвовали представители всех направлений экономической мысли.

Исполнительная и законодательная ветви власти могут по-разному трактовать одни и те же

решения. То же самое происходит и на уровне предприятий. Собственников интересуют прибыльность компании, повышение цены акций, тогда как управляющие стремятся принимать решения, направленные на достижение стратегических целей.

Для эффективного управления в процессе государственного регулирования необходимо располагать достоверной и полной информацией, уметь контролировать параметры внутренней среды с целью минимизации потерь государства от взаимоотношений с внешней средой.

В 1990 г. Украина по основным макроэкономическим показателям входила в десятку наиболее развитых стран и производила ВВП на 284,6 млрд дол. За последние годы, по официальным данным, происходит ежегодное падение ВВП: 1994 г. — 23,4 %, 1995 г. — 11,8, 1996 г. — 10,0, 1997 г. — 3,2, 1998 г. — 1,7, 1999 г. — 0,5 %. Жизненный уровень 80 % украинцев снизился в 7–8 раз, в то время как реформирование должно способствовать росту качества жизни до уровня, сопоставимого с уровнем наиболее развитых стран мира. Стандарты качества жизни являются основополагающими в оценке социально-экономического состояния страны.

Среди основных стратегических задач ключевое значение имеет доведение темпов роста ВВП до 2–3 % в год. Для этого необходимо осуществить развитие новейших технологий, поиск и внедрение инноваций во всех сферах управления, которые дадут максимальную добавочную стоимость в готовом продукте. Это предполагает освоение промышленными предприятиями разнообразной продукции и ее оперативную адаптацию к конкуренции на рынке. Например, фирма Даймлер Бенц производит самолеты, легковые и грузовые автомобили, речные суда и дру-

кую продукцию. В условиях рынка решения принимаются с учетом рисков и неопределенностей, что приводит к выбору альтернативных стратегий развития на основе составления матрицы развития исследуемого объекта (страны, региона, предприятия).

Экономическая природа принятия решения состоит в выборе наиболее приемлемой из существующих альтернатив развития. Для успешного осуществления функций управления требуются оперативный сбор и анализ поступающей информации. В процессе принятия решения возникают неопределенности и риски выбора альтернативных стратегий развития как государства, так и отдельных экономических субъектов. Выработка решений в условиях риска требует определенных подходов, которые позволяют работать с данными как априори (метод дедукции), так и апостериори (статистический анализ эмпирических данных). Если же вероятности (степени риска) измеряемых величин неизвестны, то решения принимаются в условиях неопределенности. В этом случае для оценки предполагаемых стратегий можно использовать следующие критерии:

- критерий решения Вальда (попытка максимизировать уровень надежности);
- альфа-критерий решения Гурвица (определяет индекс решения для каждой стратегии);
- критерий решения Сэйвиджа (исследует убытки от принятия неправильных решений);
- критерий решения Лапласа-Бэйеса (критерий рациональности для долгосрочного прогнозирования).

В качестве показателя эффективности управляемой системы целесообразно ввести величину R , которая будет зависеть от параметров рассматриваемой системы (отраслей экономики, предприятий, финансов, транспортного обслуживания и т. д.), не изменяющихся при управлении, — $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_k$, и параметров управления $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$

(либо их оптимальных значений $x_1^*, x_2^*, x_3^*, \dots, x_n^*$). Тогда показатель эффективности управления сводится к нахождению экстремума функционала

$$R = R(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n)$$

с определенными ограничениями $g(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n) \leq 0$. При недостатке информации можно рассматривать более грубую модель, но это приводит к ухудшению качества управления и требует расчета другой величины R .

При необходимости всегда можно ввести значения желательных (идеальных) параметров системы $\alpha_1^0, \alpha_2^0, \alpha_3^0, \dots, \alpha_n^0$ и значения, которые получаются при практической реализации одной из выбранных стратегий $\alpha_1^c, \alpha_2^c, \alpha_3^c, \dots, \alpha_n^c$. Тогда показатель качества управления можно определить по формуле

$$r = \sum_i (\alpha_i^0 - \alpha_i^c)^2 \beta_i,$$

где β_i — весовые коэффициенты, характеризующие отклонения параметров от желательных значений.

Матрицу развития можно представить в виде таблицы.

Матрица развития позволяет управлять достаточным количеством параметров, которые непосредственно описывают функционирование экономических субъектов. Такими параметрами могут быть:

- заработная плата;
- объем субсидий для населения;
- уровень банковских процентных ставок;
- капиталовложения;
- потребительские цены;
- расходы на социальные нужды и др.

Эти и другие параметры характеризуют и обуславливают определяющие цели экономического развития государства, условия полной занятости населения, экономическую эффективность

Альтернативное развитие	Возможные состояния экономики				Качество управления
	1	2	3	4	
P_1	R_1				r_1
P_2	R_2				r_2
P_3	R_3				r_3
P_4	R_4				r_4

предприятий, стабильный уровень цен, сбалансированность торговли.

Таким образом, целью государственного регулирования рыночными процессами является достижение высокого уровня функционирования национальной экономики путем обеспечения условий (производственных и законодательных) для ее роста.

Только гибкая комбинация методов рыночного регулирования с государственным регулированием социально-экономических процессов делает возможным безболезненный переход от административно-командной системы к рыночной.

В условиях риска управленческие решения принимаются с учетом имеющихся эмпирических данных, в то же время в условиях неопределенности необходимо учитывать упомянутые критерии.



Литература

1. Гейл Д. Теория линейных экономических моделей. — М.: Изд-во иностр. лит., 1963.
2. Китай: 20 лет политики реформ и открытости // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 5.
3. Послання Президента України до Верховної Ради України "Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки" // Уряд. кур'єр. — 2000. — 23 лют. — С. 8.
4. Сiao К. И. Управленческая экономика. — М.: ИНФРА-М, 2000.
5. Старосельский В. А., Огородник Е. И. Оценка качества управления в сложных системах // Методы Монте-Карло и их применение. — Новосибирск, 1971. — С. 140–142.
6. Ясин Е. Функции государства в рыночной экономике // Вопр. экономики. — 1997. — № 6. — С. 13–22.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

М. М. МАРТИНЕНКО, д-р екон. наук, проф.

Р. В. ЯНКОВИЙ, аспірант

(ЕКОМЕН, м. Київ)

ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ЗА ДОПОМОГОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 123–125

Кризова ситуація може бути етапом у діяльності будь-якої організації, що призводить до суттєвих змін і потребує особливого реагування. Кризові явища провокуються різними причинами. Вони є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають між елементами всередині організації чи в її взаємодії із зовнішнім середовищем. Кризи можуть бути об'єктивними та суб'єктивними. Часто вони є об'єктивним наслідком циклічного характеру розвитку соціально-технічних систем. Іноді кризи провокують суб'єкти господарювання (керівник, впливові особи чи групи, система) для здійснення необхідних змін. У першому випадку гостроту кризи треба зменшувати. Для цього менеджмент організації має бути антикризовим, тобто необхідно своєчасно розпізнавати наближення кризи, визначати можливі загрози і наслідки її дії, забезпечувати стійке становище діяльності організації.

У другому випадку організація повинна вміти управляти в умовах дії кризи. Але визначальним є вміння виходити з кризових ситуацій.

Якщо організація шукає засоби для виходу з кризи, треба здійснювати оздоровчий менеджмент. Коли керівництво вибирає напрямок розвитку на основі створення кризового становища, то воно застосовує управління в перехідному періоді. Порівнюючи можливі підходи до виходу з кризи, можна твердити, що найпривабливішою є підприємницька концепція. Проте ця проблема мало досліджена.

Загальну науково-методичну та організаційну базу підприємництва складають три ключові поняття: “новаторство”, “початковий капітал” і “підвищений ризик”. Вони є загальними умовами виникнення та розвитку підприємництва.

Основою будь-якої діяльності є потреби, особливо коли діяльність пов'язана з підвищеним ризи-

ком. Потреби — це мотив до дії. Підприємництво як вид особливої діяльності може базуватися лише на потребах та інтересах.

Таким чином, основою підприємницької діяльності є потреби окремої людини чи групи людей, яким притаманні три основні риси: новаторство, наявність початкового капіталу та бажання йти на підвищений ризик. Таку тріаду будемо називати “підприємницьким ядром”, під яким розуміють систему взаємопов’язаних умов, які дають підприємцю можливість задовольнити потреби самореалізації в підприємницькій діяльності.

Важлива умова розвитку підприємницької діяльності — відповідний механізм підприємництва, який складають такі елементи:

- структура економіки підприємства;
- мотивовані працівники;
- ресурси, необхідні для досягнення підприємницької мети;
- інвестиції в підприємницьку діяльність.

Для успішного ведення підприємницької діяльності необхідні такі важелі:

- зміна структури економіки;
- стимулювання активної діяльності в конкурентному середовищі;
- ефективне використання ресурсів;
- стимулювання інвестиційної діяльності.

Важливу роль у розвитку підприємницької діяльності відіграють спонукальні чинники, які можна поділити на три групи: ринкові, суспільні та техніко-технологічні.

Нині на ринку товарів і послуг основним напрямком є конкурентна боротьба за клієнтів та власну “ринкову нішу”, котра розгортається в таких напрямках: прискорення нововведень; пошуки кадрів високої кваліфікації; бажання задовольнити вимоги споживача; налагодження відносин з постачальниками, які діють на ринку або мають здібності проникнути на нього і визначати рівень конкуренції. У ринковому середовищі багато чинників можуть прямо впливати на підприємницьку діяльність.

Найбільші проблеми для організації підприємництва часто створюють суспільні фактори. Підприємництво може розвиватись або скорочуватись залежно від того, як до нього ставляться певні соціальні групи, яких культурних цінностей вони дотримуються та ін.

Техніко-технологічні фактори впливають на підприємництво багатопланово. Вони характеризують як внутрішній стан організації, так і вплив зовнішнього середовища. Підприємництво активно застосовує досягнення науки в галузі техніки та технології.

Механізм підприємництва може створюватися для здійснення змін у структурі економіки та переміщення ресурсів з неприбуткової сфери в прибуткову. Інший важливий напрямок його функціонування — ефективний розподіл ресурсів і їх використання. Механізм підприємництва націлений також на виховання мотивованих працівників. Підприємництво забезпечує високі стимули до праці. Люди, зайняті в ньому, мають більше спонукальних мотивів і більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж ті, хто працює за наймом.

Підприємництво, змінюючи структуру економіки та формуючи конкурентне середовище, стимулює інвестиційну діяльність у напрямку створення нових підприємств, технологій і продукції. Інвестиції сприяють зростанню ринку нових товарів і послуг.

Рушійна сила підприємництва — підприємницькі дії як сукупність дій підприємця чи підприємницької організації, що веде до реалізації підприємницької ідеї. Підприємницькі дії охоплюють два напрямки менеджменту:

- організація підприємницької діяльності;
- управління змінами.

Підприємницькі дії забезпечують цілеспрямований і організований пошук змін і систематичний аналіз потенціалу цих змін як джерела соціальних і економічних нововведень.

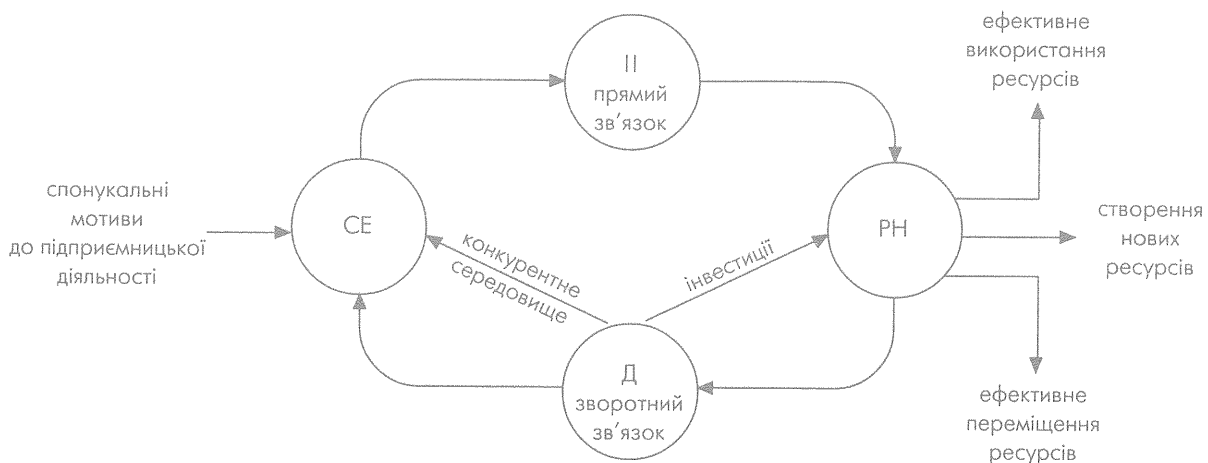
Таким чином, механізм підприємництва — це система з прямим і зворотним зв’язком: прямий зв’язок між структурою економіки (СЕ) і ресурсами нововведень (РН) здійснюється за допомогою інноваційних ідей (ІІ), а зворотний зв’язок — за допомогою підприємницьких дій (Д), спрямованих на стимулювання конкурентного середовища та інвестиційної діяльності (див. рисунок).

Наведений на рисунку механізм показує циклічність і паралельність ведення підприємницької діяльності. Він дає змогу підприємцям одночасно розробляти та впроваджувати інноваційні проекти.

За такого підходу до освоєння інноваційних проектів підприємець отримує економію за рахунок спільного взаємопов’язаного планування видів діяльності, організаційних заходів і витрат ресурсів.

Підтримка механізму підприємництва забезпечується відповідним потенціалом, який визначається взаємодією та системними якостями елементів механізму підприємництва:

- кваліфікацією мотивованих кадрів;
- розподілом інвестиційних ресурсів;
- конкурентоспроможністю підприємницької ідеї;



Цикл механізму підприємництва

- підприємницькими діями.

Підприємницьке ядро та механізм підприємництва створюють організаційно-економічну систему, яка забезпечує процес підприємницької діяльності. Зазначений процес здійснюється через дії окремої людини (підприємця) чи організації (групи людей), які мають бажання займатися такою діяльністю.

Найважливішими етапами, які визначають загальну та конкретну сутність підприємницької діяльності, є її організація та управління змінами. Ці етапи є складовими підприємницького менеджменту.

Мета організації підприємницької діяльності — визначення концепції, якої дотримуватиметься підприємець. Вона має такі складові:

- 1) пошук відповідних інноваційних джерел і визначення підприємницької ідеї;
- 2) вибір способу ведення підприємницької діяльності;
- 3) створення якісного продукту та його обслуговування.

Ці підприємницькі дії взаємопов'язані й разом утворюють основу майбутньої підприємницької діяльності.

Успіх підприємницької діяльності значною мірою залежить від менеджменту. Він пов'язаний з чітко визначеними діями в трьох важливих напрямках:

1) підбір команди партнерів, сприйнятливої до нововведень і готової ставитися до змін не як до загрози, а як до благодатної можливості;

2) здійснення визначальної політики щодо організаційної структури управління;

3) створення дійового зворотного зв'язку, який дає змогу оцінювати ефективність використання інвестицій і дій підприємця за умов конкуренції.

Методи підприємницького менеджменту системно застосовуються в організаційних заходах і процесах управління змінами.

Зважаючи на те, що підприємництво базується на одних і тих же принципах незалежно від виду та сфери діяльності, а також форми його організації, можна запропонувати узагальнену концептуальну модель підприємницької діяльності як динамічної системи, котра здатна до змін і може пристосовуватися до обраних цілей, кризових явищ і обмежень, що виникають на шляху підприємця. Вона допускає зміни змісту та переміщення окремих елементів всередині системи, що призводить до зміни характеру зв'язків між цими елементами. Основною умовою таких змін є чіткі, цілеспрямовані та свідомі дії. Динамічність цієї системи зумовлена циклічністю виникнення інноваційних джерел, умовами зовнішнього середовища, засобами та методами виконання підприємницьких дій, кваліфікацією мотивованих працівників та іншими характеристиками, що постійно змінюються.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 126–127

Кризисные явления в жизненном цикле хозяйствующих субъектов в современной теории и практике менеджмента признаются вполне естественными. Кризисы являются не только тенденцией спада в развитии определенной системы, но и (что гораздо важнее) стимулируют обновление фирмы, ускоряют ее адаптацию к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Кризис как объективный процесс, протекающий во времени и охватывающий реальные производственные структуры и все их составляющие, предопределяет необходимость осуществления целого комплекса изменений, успешная реализация которых является основным условием и предпосылкой вступления предприятия в фазу подъема, а в дальнейшем — его устойчивого развития.

Время протекания кризиса должно быть максимально сокращено, а изменения, осуществляемые для выхода из него и обновления предприятия, — максимально эффективными. Это достигается посредством реализации проектного подхода и основанного на нем проектного менеджмента.

Проектный менеджмент наиболее полно определяется как деятельность, направленная на обеспечение осуществления системы конкретных изменений и достижение конкретных целей в заданных пределах времени и других ресурсов при их оптимальном использовании.

Основная отличительная черта проектного менеджмента — его системный характер, т. е. рассмотрение и осуществление планирования и реализации изменений, достижения целей как комплекса взаимосвязанных мероприятий, функций и процессов. Уже на стадии разработки проекта все его элементы должны быть определены, учтены, причем не изолированно, а как составляющие

сложной иерархической системы. Не представив и не поняв эту систему во всем ее многообразии с самого начала, субъект управления в дальнейшем неминуемо будет постоянно сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами, принимать и осуществлять новые, ранее не предусмотренные решения и действия, привлекать для этого дополнительные ресурсы. Но ресурсы каждого проекта ограничены, поэтому любые не запланированные заранее затраты приводят к отвлечению ресурсов от других мероприятий и, естественно, ставят под угрозу выполнение проекта в целом.

Системный подход в проектном менеджменте в методологическом плане предстает как принцип комплексного взаимодействия на объект управления. В соответствии с ним эффективность вновь создаваемой или обновленной системы определяется не одним или несколькими факторами, а их совокупностью. Изменение (обновление) некоторых из них при сохранении без изменений прочих факторов (элементов) не может привести к достижению желаемых результатов.

В обобщенном виде принцип системности в проектном менеджменте можно выразить формулой

$$Y = f(L, K, T, M, P),$$

где Y — целевая функция проекта; L — трудовые ресурсы (количество и качество труда); K — капитальные ресурсы; T — техника и технология; M — менеджмент; P — прочие факторы.

В приведенной модели указаны основные факторы, определяющие эффективность проекта: труд, капитал, техника и технология, менеджмент. Что касается прочих факторов, то к ним относятся, в зависимости от специфики проекта, конструкторская подготовка, энергообеспеченность,

уровень корпоратизации, управление проектной средой и др. Последний из перечисленных факторов очень важен для управления проектами в предпринимательстве.

Под проектной средой следует понимать все окружение, в рамках которого реализуется проект, в том числе политические, социальные, экономические (включая рынок), географические и климатические условия. Иными словами, внешняя среда проекта — это все, что может повлиять на ход его выполнения и результаты. Такое воздействие неизбежно, поскольку организационные системы, которые осуществляют проекты и в рамках которых это делается, являются открытыми. Они обмениваются ресурсами с внешней средой посредством множества ежедневно и постоянно совершаемых актов, действий, операций, включая разнообразные сделки, договоренности, операции купли-продажи, обмен информацией и т. д. Фактически чем больше взаимозависимостей проекта с внешним окружением, тем больше неопределенности и риска.

С учетом сказанного эффективность проекта во многом обеспечивается не только в процессе его реализации, но уже на предпроектной стадии. Основными функциями субъекта управления при этом являются:

- изучение прогнозов и направлений развития страны, региона, отрасли, рынка;
- анализ условий и возможностей воплощения первоначального замысла;

- разработка общей концепции проекта и ее апробация;
- предпроектное обоснование и оценка жизнеспособности проекта;
- поиск партнеров, заключение договоров по сути проекта;
- разработка плана проекта.

Перспективы применения проектного подхода буквально на всех уровнях антикризисного управления практически неограничены. Проекты целесообразно осуществлять на уровне структурных подразделений предприятий и организаций, субъектов хозяйствования, а также на региональном и межрегиональном уровнях. Так, проектного подхода требует практическая реализация идеи антикризисного управления в стране как нового перспективного направления в менеджменте. Преодоление кризисных явлений в экономике Украины должно быть подкреплено разработкой и реализацией соответствующего проекта.

Для интеграции Украины в Европейское сообщество, осуществляемой сейчас в значительной мере хаотично и бессистемно, также необходимо разработать соответствующий проект. По-видимому, и широкое распространение и внедрение идеологии и методологии проектного подхода в Украине тоже требует осуществления отдельного проекта.

Возникает вопрос, какая авторитетная организация в Украине примет на себя ответственность и со всей серьезностью станет проводить идеи проектного подхода в менеджменте?

БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 128–130

Антикризисное управление на предприятии может вводиться в случае кризиса и признания предприятия банкротом. Прежде всего следует уяснить, каковы объективные условия несостоятельности предприятий с различными организационно-правовыми формами собственности. Как правило, эти условия порождаются непродуманностью экономической концепции и неудовлетворительной подготовкой управленческих кадров. Незнание руководителями современных методов и технологий управления привело к несостоятельности (банкротству) большого количества предприятий.

Основные условия, приводящие предприятия к банкротству:

- отсутствие экономической стратегии и экономической концепции развития в условиях рыночных отношений;
- разрыв экономических связей между странами СНГ и потеря рынков сбыта на их территориях;
- низкая квалификация менеджеров во всей иерархии управления сверху донизу;
- замедленное развитие организационно-правовых основ развития предпринимательства;
- наличие социально-психологических стереотипов, препятствующих восприятию необходимости перехода к рыночным отношениям;
- неудовлетворительное финансово-экономическое положение и как следствие — замедление инновационных процессов;
- высокие темпы инфляционных процессов, приводящие к нехватке средств для внутренних инвестиций.

Перечисленные условия в совокупности и каждое из них в отдельности создали объективные предпосылки для банкротства многих предприятий. Эти предпосылки в большинстве случаев порождены органами государственного управления.

Данное утверждение подтверждается опытом развитых стран, где около 30 % банкротств зависит от внешних факторов, а остальные — от внутренних. Таким образом, каждое предприятие в Украине может оказаться банкротом и быть таковым без правового оформления нового статуса.

Под банкротством предприятия понимается его неспособность удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет, внебюджетные фонды в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Внешний признак банкротства предприятия — приостановление его текущих платежей в том случае, когда оно не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления срока их исполнения. Предприятие считается банкротом после признания факта о его несостоятельности арбитражным судом или после его официального объявления должником при добровольной ликвидации предприятия.

После признания предприятия банкротом по отношению к нему применяются такие процедуры:

- реорганизационные;
- ликвидационные;
- мировое соглашение.

Реорганизационные и ликвидационные процедуры предполагают осуществление таких действий:

- введение внешнего антикризисного управления имуществом и его санация;
- принудительная ликвидация предприятия-должника по решению арбитражного суда;
- добровольная ликвидация несостоятельного предприятия под контролем кредиторов.

Ликвидация предприятия-должника осуществляется в процессе конкурсного производства. Организационно-правовая процедура признания предприятия банкротом состоит из следующих этапов:

- установления подведомственности дела о банкротстве;
- рассмотрения дела о банкротстве в арбитражном суде;
- выполнения реорганизационных процедур;
- принудительной реорганизации предприятия-должника;
- заключения мирового соглашения;
- направленных действий должника, собственника предприятия-должника, кредитора и других лиц;
- выполнения внесудебных процедур.

Эффективность антикризисного управления после признания предприятия банкротом во многом зависит от радикальности действий арбитражного управляющего, который назначается арбитражным судом по инициативе самого предприятия-должника или кредиторов и которому передаются функции внешнего управления имуществом должника. Если кредиторы выдвигают несколько кандидатур, то назначение арбитражного управляющего происходит на конкурсной основе.

В практике наблюдается как первая, так и вторая ситуации, т. е. выдвижение происходит по инициативе как самого предприятия-должника, так и кредиторов. Рассмотрим процедуру назначения арбитражного управляющего по инициативе предприятия-должника, которое в своем ходатайстве (заявлении) обосновывает необходимость и целесообразность проведения указанной процедуры и вносит предложение по кандидатуре арбитражного управляющего. К ходатайству прилагается письменное согласие кандидата на проведение внешнего управления имуществом должника.

К заявлению, подаваемому должником, прилагаются бухгалтерский баланс либо заменяющие его бухгалтерские документы на последнюю отчетную дату, а если наступила новая отчетная дата — новый бухгалтерский баланс или заменяющие его бухгалтерские документы.

Основанием для назначения внешнего управления имуществом должника является наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия-должника путем реализации части его имущества и осуществления других организационных и экономических мероприятий в целях продолжения его деятельности.

Кандидат в арбитражные управляющие должен быть экономистом или юристом либо обладать опытом хозяйственной деятельности, а также не иметь судимостей. Им не может быть должностное лицо администраций предприятия-должника или кредитора. Кандидат представляет декларацию о своих доходах и имущественном состоянии.

Продолжительность проведения внешнего управления имуществом должника не должна превышать 18 месяцев.

Арбитражный управляющий как главное действующее лицо в антикризисном управлении предприятием-банкротом наделен соответствующими правами и обязанностями. В частности, он имеет право:

- руководить предприятием-должником и исполнять обязанности, определенные законодательными актами Украины для руководителя предприятия;
- в случае необходимости отстранять руководителя предприятия от выполнения обязанностей по управлению предприятием-должником, принимать на работу и увольнять работников в соответствии с законодательством о труде;
- разрабатывать план проведения внешнего антикризисного управления имуществом должника и организовывать его выполнение;
- распоряжаться имуществом должника;
- созывать собрание (комитет) кредиторов для участия в антикризисном управлении;
- выполнять другие предусмотренные законом функции.

Полномочия собрания кредиторов могут быть такими:

- образование комитета кредиторов и определение его функций; он имеет право требовать от арбитражного управляющего предоставления соответствующей информации и объяснений;
- утверждение плана проведения внешнего управления имуществом должника;
- определение размера вознаграждения арбитражному управляющему, подлежащего утверждению арбитражным судом;
- выбор предприятия, на которое возлагается обязанность вносить денежные средства на депозитный счет арбитражного суда в случаях, предусмотренных законом;
- выполнение других функций, предусмотренных законом, приглашение на проведение собрания представителей трудового коллектива предприятия-должника.

Собрание кредиторов вправе вносить изменения в утвержденный план управления имуществом должника и предложения по его реализации, которые после утверждения их арбитражным судом должны приниматься арбитражным управляющим к исполнению.

В условиях кризисного положения предприятий-банкротов менеджеры высшего уровня управления могут использовать различные формы и методы выхода из сложившейся ситуации.

1. Применяется так называемая защитная тактика, т. е. резко сокращаются издержки производства путем сокращения (ликвидации) внутрипроизводственных структур и численности персонала, с помощью продажи технологического оборудования, внедрения новой технологии, введения маркетингового управления и поиска новых рынков сбыта.

2. Действующих менеджеров среднего уровня управления (линейных руководителей), имеющих низкую квалификацию, заменяют новыми.

3. Если на предприятии-банкроте высоки издержки на производство продукции, то принимаются меры по их снижению за счет всех непроизводительных и малопродуктивных затрат путем устранения излишних и устаревших производственных мощностей, прекращения выпуска некачественной продукции, не пользующейся спросом у потребителей, рационального использования рабочего времени, сокращения управленческих расходов, разработки и внедрения новой структуры управления предприятием.

4. Предприятие-банкрот может обратиться в арбитражный суд с просьбой разрешить санацию, т. е. предпринять попытку выхода из кризиса за

счет оказания кредиторами определенной финансовой помощи при их согласии.

Санация осуществляется тогда, когда до вынесения арбитражным судом решения по ходатайству о проведении данной процедуры известны лица, желающие в ней участвовать. В арбитражный суд представляются список этих лиц, сведения о них, в том числе о характере их имущественных отношений с должником, а также их письменное согласие на участие в проведении санации.

Преимущественное право на участие в санации имеют собственник предприятия-должника, кредиторы и члены трудового коллектива этого предприятия.

Основанием для проведения санации служит наличие реальной возможности восстановить платежеспособность предприятия путем оказания ему финансовой помощи собственником или другими лицами в целях продолжения его деятельности.

Успешное проведение санации дает арбитражному суду основание вынести определение о ее завершении и прекращении производства по делу о банкротстве предприятия. При этом сохраняются все права участников санации, установленные в соглашении о ней.

Перечисленные шаги оздоровления экономики предприятия в условиях антикризисного управления могут дать положительные результаты, но только на непродолжительное время, так как они носят, как правило, спорадический характер и не рассчитаны на длительную перспективу. Для того чтобы в условиях антикризисного управления действительно выйти из кризиса, нужно разработать стратегический план развития предприятия.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 131–133

Одна из главных задач антикризисного управления — обеспечение положения предприятия на рынке, позволяющего ему предотвратить банкротство и преодолеть временные трудности, в том числе и финансовые, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации специальной программы, имеющей стратегический характер, которая дала бы возможность “остаться на плаву” при любых рыночных коллапсах и коллизиях.

Антикризисным называют управление, нацеленное на предотвращение возможных серьезных осложнений в рыночной деятельности предприятия, обеспечение его стабильного, успешного хозяйствования с ориентацией на собственные накопления. Как показала практика, творческое использование огромного потенциала современного менеджмента с учетом особенностей Украины способствует успешному решению таких задач.

Антикризисное управление существенно отличается от обычных приемов, форм и технологий менеджмента. Это объясняется следующим:

- его основная цель — обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов компании при любых экономических, политических и социальных изменениях в стране;
- в его рамках применяются в основном управленческие инструменты, наиболее эффективные для устранения временных финансовых затруднений и решения других текущих проблем фирмы;
- главное в антикризисном управлении — ускоренная и действенная реакция на существенные изменения внешней среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов, предусматривающих различные трансформации в этой сфере в зависимости от ситуации;
- в основе антикризисного управления лежит процесс постоянных и последовательных инноваций во всех звеньях и сферах деятельности предприятия;
- антикризисное управление нацелено на то, чтобы даже в сложной ситуации, в которой оказалось предприятие (в том числе на грани банкротства), можно было бы ввести в действие такие уп-

равленческие и финансовые механизмы, которые дали бы возможность преодолеть трудности с наименьшими для предприятия потерями.

Иными словами, антикризисный менеджмент вобрал в себя все лучшее из созданного практикой зарубежного и отечественного менеджмента.

В современных условиях для эффективного функционирования фирмы необходимо управлять действиями не только внутренних, но и внешних по отношению к ней факторов. В нашей стране происходят значительные изменения во внешней среде, потому руководителям предприятий приходится учитывать влияние указанных факторов, ибо каждая фирма зависит от внешнего мира во всем, что касается поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. От руководителя, менеджера зависит выживание предприятия, поэтому он должен уметь выявлять основные факторы, влияющие на его организацию, чтобы найти наиболее рациональные способы реагирования на внешние воздействия, прежде всего средства преодоления риска, обусловленного неопределенностью внешней среды.

Риск — неотъемлемый атрибут рыночной деятельности. Каждая фирма стремится добиться увеличения прибыли с минимальным риском. По мере развития рыночных отношений в Украине усиливается конкуренция. Чтобы выжить в таких условиях, предприятиям нужно решиться на внедрение технических и других новшеств, на смелые, нестандартные действия, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска, научиться прогнозировать его, оценивать и не переходить допустимые пределы.

В условиях Украины, где финансовое положение большинства предприятий и банков неудовлетворительно, управление рисками основывается на антикризисном управлении, нацеленном на упрочение положения предприятий на рынке, обеспечение стабильности и благоприятной перспективы. В данной работе не рассматриваются все аспекты антикризисного управления. Мы рассматриваем только применение в рыночных ус-

ловиях плановых методов управления, прежде всего стратегического планирования, поскольку, как убеждает практика, только этот инструмент может обеспечить хорошо прогнозируемое будущее, уверенность в своих силах и возможностях, дает возможность заранее предусмотреть наиболее опасные для бизнеса ситуации и подготовить контрмеры. Именно с этой целью и рассматривается потенциал плановых инструментов управления с учетом украинских реалий.

Известно, что планирование необходимо фирме для достижения таких целей:

- повышения контролируемой доли рынка;
- предвидения требований потребителя;
- выпуска продукции более высокого качества;
- обеспечения согласованных сроков поставок;
- установления уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержания репутации фирмы у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же они сводятся к следующему:

- 1) планированию роста прибыли;
- 2) планированию издержек предприятия и, как следствие, их уменьшению;
- 3) увеличению доли рынка и объема продаж;
- 4) улучшению социальной политики фирмы.

Состояние конкуренции на рынке можно охарактеризовать такими факторами:

- соперничеством конкурирующих продавцов;
- конкуренцией со стороны товаров-заменителей, конкурентоспособных с точки зрения цены;
- возможностью появления новых конкурентов;
- экономическим потенциалом и торговыми способностями поставщиков;
- экономическими возможностями и торговыми способностями покупателей.

Давление на противников зависит от того, является ли фирма-инициатор доминирующей, имеющей ощутимое рыночное влияние, или посредственной.

На рыночные условия и интенсивность действия сил конкуренции могут влиять следующие факторы:

- скорость роста долгосрочного спроса;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- обновление продукта;
- инновации;
- маркетинговые нововведения;
- появление на рынке или уход с него крупных фирм;
- внедрение технических и технологических достижений;
- изменения в издержках и эффективности;

- появление дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления;
- изменения в государственной политике регулирования;
- уменьшение неопределенности и риска.

Интенсивность конкурентной борьбы увеличивает рост количества конкурирующих фирм; ограничивает увеличение спроса на продукцию, возможность фирм использовать снижение цен или другие методы увеличения продаж, дифференцированность товаров, увеличение отдачи от стратегических маневров; происходит "удорожание" ухода из бизнеса по сравнению с продолжением конкурентной борьбы; увеличиваются различия между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, ресурсов и т. д.; происходит поглощение слабых фирм сильными и внедрение на рынок новых конкурентов.

Чтобы адекватно реагировать на вызов внешней среды, фирма должна располагать такими способностями:

- к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами;
- своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей;
- анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, с помощью которого можно эффективно, своевременно и качественно удовлетворить обнаруженные нужды, потребности и запросы;
- исследованию экономической конъюнктуры, рынков, факторов производства;
- выдвижению конкурентоспособных идей;
- реализации этих идей;
- обеспечению собственной независимости от изменения конъюнктуры рынков товаров и факторов производства за счет внешней гибкости производительных сил;
- обеспечению внутренней гибкости за счет внедрения средствами технологического оснащения и другого оборудования;
- логистике за счет плодотворной технологии;
- адекватным изменениям целей кадрового потенциала;
- изменениям архитектурно-планировочных решений, адекватным целям производительных сил;
- обеспечению уровня конкурентоспособности товаров и услуг, достаточного для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;
- обеспечению выпуска товаров и услуг в необходимых объемах;
- высокой эффективности функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования ее инвестиционных возможностей;

- эффективной разработке и реализации стратегической программы технологического и социального развития фирмы.

Цели планирования должны быть конкретными, измеримыми, ориентированными во времени (долго-, средне- или краткосрочными), достижимыми, непротиворечивыми.

Таким образом, основная задача планирования — получение максимальной прибыли в результате основной деятельности фирмы и осуществления планирования маркетинга, производительности труда, инноваций и т. д.

Необходимо систематически развивать мышление менеджеров таким образом, чтобы сформировать организацию, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность извлекать положительное из собственного опыта дает организации возможность правильно корректировать свое стратегическое развитие и повышать профессионализм менеджеров в области стратегического управления.

Стратегия — это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижение ее целей. Она разрабатывается и формулируется высшим руководством, но в ее реализации должны участвовать управленцы всех уровней. В стратегическом плане нужно учитывать перспективы всей корпорации. На личных предприятиях их хозяева в некоторых случаях могут сочетать личные планы со стратегией организации, но на большинстве фирм с широким владением акциями подобной “роскоши” не может быть.

Стратегический план должен быть обоснован обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме индивидуальность, а ее действиям — определенность, что дает ей возможность привлекать необходимых работников. Этот план открывает перспективу для организации, направляя ее сотрудников, привлекая новых работников, помогая продавать изделия или услуги.

Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода, с учетом того, что конфликтная и постоянно

меняющаяся деловая и социальная обстановка делает неизбежными постоянные корректировки.

Планирование обеспечивает успех организации, хотя некоторые организации могут достичь определенного успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же, как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации. Современный темп изменения и расширения знаний настолько велик, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно дает высшему руководству основу для принятия решений. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие способы действий. Планирование способствует снижению риска при принятии решений. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или внешней ситуации. Планирование как способ формулирования установленных целей помогает поставить единую общую цель перед всей организацией.

Сейчас стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением.

Оно является важнейшей и неотъемлемой составной частью управления всей рыночной деятельностью. В то же время это важнейший фактор обеспечения правильных управленческих решений, который существенно снижает возможности просчетов и потерь, а значит, и рискованность бизнеса.

В настоящее время стратегический менеджмент является одной из основополагающих управленческих наук, которые необходимо досконально знать любому менеджеру. Процесс стратегического планирования включает в себя планирование издержек, производства и сбыта, а также финансовое планирование. Стратегический менеджмент дает предпринимателю возможность спланировать деятельность фирмы на короткий, средний и длительный периоды, обеспечивающие получение максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости рынка. Это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных украинских условиях, но правильно проведенное стратегическое планирование позволит свести его к минимуму.

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 134–136

У сучасній теорії та практиці менеджменту все більшого розвитку та значення набуває проектний менеджмент, під яким розуміють діяльність, спрямовану на забезпечення здійснення системи конкретних змін і досягнення певних цілей за наявності часових й ресурсних обмежень. Складною проблемою проектного менеджменту є чітке визначення об'єкта управління, адже за своєю сутністю це не просто низка заходів, він спрямований на здійснення системи змін, досягнення цілей.

Об'єктом управління в менеджменті можуть бути найрізноманітніші соціально-економічні, господарські, виробничі та інші системи; відносини між складовими цих систем або між системою та середовищем, що оточує її; будь-які процеси, що протікають, і явища, що відбуваються в реальному економічному житті.

Можна сформулювати й вимогливішу точку зору, яка точніше відповідає принципу безперервного розвитку систем, а саме: будь-які системи за участю людей, процеси й відносини, що існують і відбуваються між людьми та організаціями та впливають на їх стан, поведінку, умови виробництва й життєдіяльності, можуть бути об'єктом управління (менеджменту). Якщо ж певні організації намагаються спрямувати ті чи інші відносини або процеси в бажаному напрямку й забезпечити безумовне здійснення планованих змін і досягнення намічених цілей, то такі відносини та процеси обов'язково мають стати об'єктом управління.

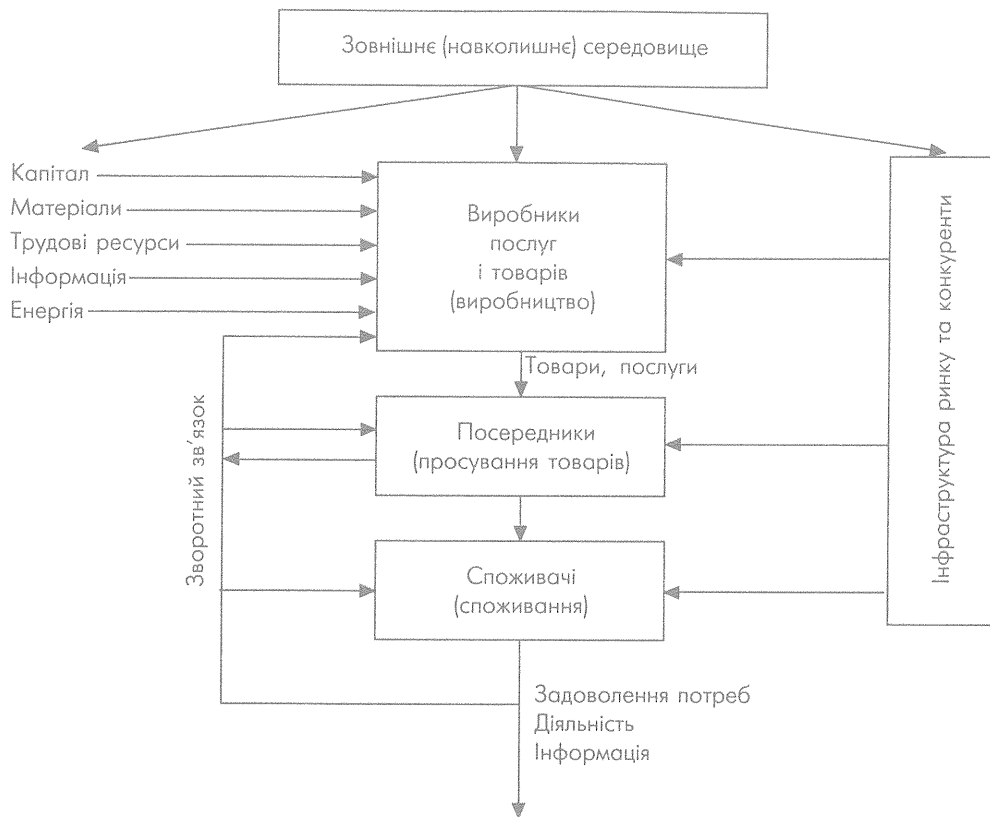
Кінцева мета кожного суб'єкта господарювання, який діє на ринку, — отримання прибутку через задоволення потреб споживачів. Виходячи з цього можна твердити, що зміни й цілі, здійснення й досягнення яких має забезпечити управління проектом, також мають сприяти задоволенню певних потреб. Отже, якщо абстрагуватися від дослідницьких (зокрема, маркетингових) проектів, то проектний менеджмент у підприємстві слід визначити як такий, що сконцентрований на забез-

печенні задоволення особливої разової конкретної потреби певних споживачів (чи їх групи), або створенні певної організаційно-технічної системи виробництва для постійного задоволення конкретних потреб певного ринку чи його сегменту, або поліпшенні якості та умов задоволення потреб наявним способом.

Відповідно до цього об'єкт управління в підприємстві з точки зору проектного менеджменту можна подати так, як це зроблено на рисунку.

Зазначена система функціонує певним чином у наявному зовнішньому середовищі, важливою складовою якого є інфраструктура ринку та конкуренти, які впливають більш або менш суттєво на виробництво, просування та споживання товарів і послуг, сприяючи чи заважаючи цим процесам.

Основними елементами об'єкта управління як системи є виробник (організація, підприємство) і безпосередньо процес виробництва товарів і послуг; посередники і процес просування товарів-послуг; споживачі (ринку або його сегмент) цих товарів чи послуг. Крім цього, виробник залучає й використовує (переробляє) такі ресурси: капітал, матеріали, трудові ресурси, інформацію, енергію. Вироблені безпосередньо виробником (але, як правило, із залученням певних посередників) товари та послуги просуваються до споживачів. Зрештою, споживачі, використовуючи або споживаючи товари (чи отримуючи послуги), задовольняють свої певні потреби. У результаті цього вони стають спроможними або підтримувати та продовжувати свою традиційну діяльність, або розпочинати й розвивати нову. Споживачі, а частково й посередники, виробляють певну інформацію щодо якості товарів і послуг, своїх нових потреб і їх актуальності, засобів їх задоволення. Така інформація через ланцюжок зворотного зв'язку йде (принаймні, має йти) до виробника, який, у свою чергу, використовує її для коригування власної діяльності.



Об'єкт управління в підприємстві з точки зору проектного менеджменту

Описана система об'єкта управління в підприємстві з точки зору проектного менеджменту віддзеркалює статичний стан справ. Але процес управління динамічний. Усе, що описано в зазначеній системі, змінюється постійно, систематично чи періодично через певні інтервали часу. Такий стан постійного чи систематичного оновлення, розвитку, удосконалення всіх або окремих аспектів діяльності виробника на ринку нормальний, і саме внаслідок цього підприємств (фірма) зберігає чи підвищує свою конкурентоспроможність. Можна стверджувати, що постійне оновлення суб'єкта господарювання, який працює в ринковій економіці, — обов'язкова умова збереження й підвищення ефективності його діяльності за допомогою адаптації до вимог ринку і змін, що відбуваються на ньому, в економіці й політиці в цілому, інших сферах навколишнього середовища.

Існують різноманітні підходи до класифікації змін, зокрема за ознаками новітності, інноваційного потенціалу, ставлення до свого попередника, обсягу впровадження, ефективності, цілей, соціальних наслідків, джерел ініціативи.

Найважливішими та найактуальнішими для підприємств і споживачів, як і економіки в цілому, є зміни:

- які сприяють кращому задоволенню потреб споживачів через налагодження випуску нового товару чи послуги;
- сприяють підвищенню якості товару чи послуги або заміні способу надання послуги;
- сприяють виходу на нові споживачькі ринки та закріпленню на них;
- мають значний комерційний, економічний, соціальний, екологічний та інші ефекти;
- вирізняються новизною чи оригінальністю в межах галузі, на міжрегіональному рівні, у межах країни чи у світовому масштабі;
- виконуються спільно з іноземними партнерами чи із залученням іноземного капіталу;
- виконуються в межах певних місцевих, обласних, регіональних, міжрегіональних або державних програм і перебувають під контролем відповідних органів державного управління;
- потребують постійної співпраці (партнерства) декількох різних організацій, фірм, підприємств, які є резидентами України.

Проекти, у межах яких здійснюються зміни, котрим притаманні перелічені ознаки, безумовно слід визнати більш значущими, актуальними й відповідальними в порівнянні з іншими. Тому суб'єкту управління проектом на всіх етапах його розробки та реалізації доцільно зосереджувати увагу на дотриманні зазначених умов. Особливо це важливо на стадії проектування, коли визначаються цілі, завдання та виконавці проекту, розробляються й узгоджуються різноманітні заходи щодо реалізації змін. Проекти, яким не притаманні хоча б деякі з наведених ознак, слід визнавати недостатньо перспективними, другорядними, їх здійснення не призводить до принципових зрушень ні в економіці, ні в соціальній сфері.

Об'єкт управління в проектному менеджменті доцільно розглянути також і з позицій функціонального підходу. У сучасній економічній літературі він характеризується тим, що потреба розглядається як сукупність функцій, котрі слід виконати для її задоволення. Такий підхід також можна вважати високопродуктивним для проектного менеджменту, але він потребує розвитку, пристосування для умов управління саме проектами. Для цього об'єкт управління слід розглядати як систему не тільки конкретних елементів, а ще й

певних функцій. Мета зазначеного підходу — реалізація саме таких змін, які призведуть до оновлення об'єкта управління та всіх його елементів і зв'язків. Унаслідок цього зазначений об'єкт зможе реалізувати (здійснювати) принципово нові функції чи виконувати свої традиційні функції ефективнішим способом, тобто на вищому рівні якості, з меншими витратами, для ширшого ринку споживачів і т. ін.

Таким чином, можна зробити висновок, що системний характер об'єкта управління в проектному менеджменті виявляється як у наявності певних елементів, об'єктів у цій системі (споживачів, виробників, посередників, інших суб'єктів ринку), так і в існуванні певної системи функцій, котрі суб'єкт господарювання здійснює на ринку, а також тих, які суб'єкт управління забезпечує в процесі управління проектами. Усі ці системи та їх складові пов'язані між собою, взаємодіють і взаємно впливають одна на одну. Ефективність проектного менеджменту визначається саме тим, наскільки чітко менеджери проектів та інші суб'єкти управління розуміють зміст і особливості цих систем і наскільки вони спроможні впливати на них у процесі реалізації бажаних змін і досягнення намічених цілей.

ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 137–139

Мы рассматриваем особенности, т. е. характерные для условий кризиса феномены, отличительные свойства деятельности лиц, принимающих управленческие решения при резком изменении привычной жизнедеятельности в тяжелом переходном состоянии. В настоящее время появилось много результатов исследований кризиса как явления, где даются объяснения необычным, редким фактам и предлагаются рекомендации лицам, принимающим решения.

Сосредоточимся на ряде аспектов, которым, как нам кажется, уделяется недостаточное внимание.

Прежде всего отметим, что раньше, исследуя кризис, многие рассматривали только его экономический аспект. Сегодня же (кстати, не без участия специалистов МАУП) исследуется также более важная его составляющая — кризис управления. Говоря о нем, следует изучить причины части проблем развития экономики, духовной сферы, государственности, гражданского общества (к примеру, с чего начался кризис управления, повлекший за собой экономический, политический и др.).

Нами стыдливо замалчивается факт нашего участия в психологической, информационной войне, которую мы почему-то проиграли. Причины этого поражения почти не исследуются. В Украине только Г. Почепцов осмеливается изучать сущность этого явления, приводящего к стратегическим поражениям, вскрывает механизмы управления как отдельным человеком, так и народом в целом [6].

Речь идет не о поиске виновных, а о рефлексивном стратегическом анализе, в основе которого, как известно, лежат исследование причин затруднений, критический анализ полученных результатов и изменение норм деятельности (разработка или уточнение целей, проектов, планов, программ и т. п.). Мы живем во время больших перемен, поэтому должны учитывать имеющийся опыт принятия стратегических управленческих решений, результаты имеющихся исследований.

А они показывают, что стратегическая деятельность относится к наиболее сложным видам деятельности и требует высочайшего уровня подготовленности человека-управленца.

Для подготовки таких специалистов необходима целостная система формирования профессионалов, использующая акмеологический подход к решению стратегических и тактических кадровых задач. Многие практические проблемы управления большими системами сводятся сейчас к отсутствию профессиональной культуры принятия и реализации решений людьми, осуществляющими стратегическую функцию. Ключевая проблема в подготовке лиц, принимающих стратегические решения, — развитие у них стратегического мышления.

Необходимость решения этой задачи была выявлена еще в конце 80-х годов XX ст. Очень много о новом управленческом мышлении говорил М. Горбачев, но в процессе практического решения задач перестройки страны оно не было сформировано.

Что такое принятие и реализация решений как объект исследования? Мы часто говорим о процессе принятия решений, но в данном случае мы имеем дело с системной деятельностью. А деятельность — понятие более широкое и емкое, чем процесс.

Как показывают результаты исследований, деятельность можно рассматривать как систему (рис. 1). Такой подход реализуется в рамках теории деятельности. Поясним ее категории — “методологический каркас”, о котором говорил еще Л. Выготский.

Сейчас теория деятельности еще только разрабатывается, причем с большими трудностями. Это влияет на практику принятия управленческих решений. Выделим категории: “процесс”, “структура”, “организованность”, “форма”, “механизм”, “конструкция” [9].

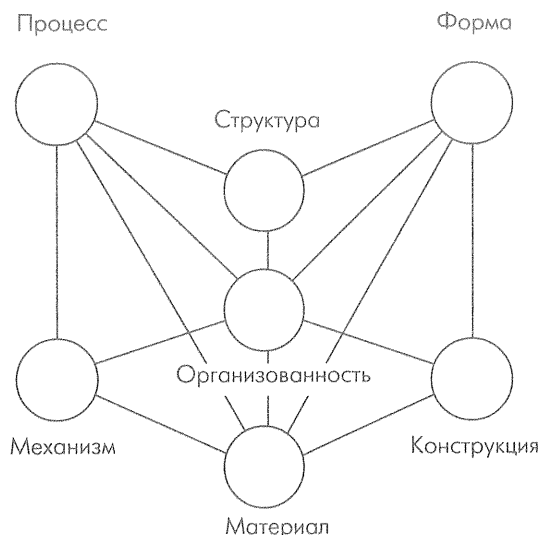


Рис. 1. Категории теории деятельности

Под структурой понимают статическое представление процесса принятия решения. Она представляет деятельность лица, принимающего решения (ЛПР), как комплекс процессов и материальных образований. Однако эта деятельность не может изображаться как процесс, она требует системно-структурного представления. Исследования дают основания говорить, что в этой полиструктурной системе-деятельности имеется основополагающий процесс, задающий специфику всей деятельности, — процесс интеллектуальной деятельности ЛПР, а остальные элементы являются как бы обеспечивающими. Структура тесно связана с организованностью деятельности. Структура соответствует процессу, а организованность — структуре. Организованность имеет определенную форму. Рассматривая это трехаспектное целостное изображение, можно говорить об организованном процессе, лежащем в основе системной деятельности людей при принятии решений. Деятельность эта полиструктурна, она состоит из многих структур на каждом иерархическом уровне системы управления. Деятельность можно рассматривать как процесс преобразования объекта приложения сил человека, представляющий собой последовательность изменяющихся состояний, развитие. Элементы деятельности изменяются по определенным законам, учет которых дает ЛПР возможность приводить управляемый объект к заданной цели.

Учитывая, что деятельность ЛПР протекает во времени и пространстве одновременно, изобразить ее в виде процесса, этапов, графиков можно лишь с большими допущениями.

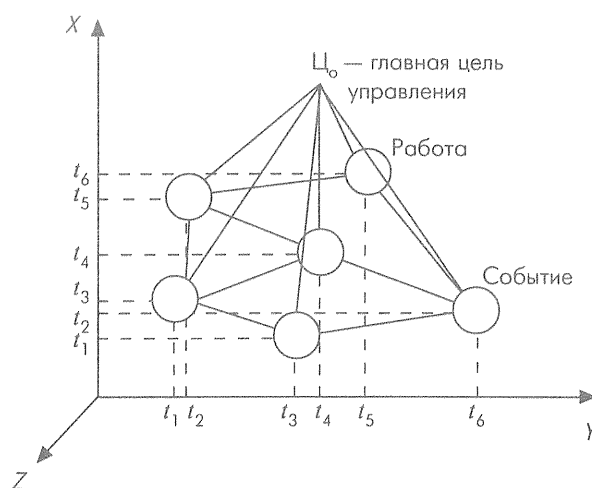


Рис. 2. Сетевая модель деятельности ЛПР

К примеру, представим деятельность ЛПР в виде сетевого графика (рис. 2). Каждая выполняемая работа (функция) имеет свою цель, определяемую различными критериями и весом в общей системе деятельности. При попытке спроецировать ее на какую-либо ось нарушается целостность.

Деятельность ЛПР является объектом системного анализа, где нельзя применить логику процесса. Следовательно, необходимо выяснить, что такое человеческая деятельность. Это понятие имеет психологическую и социальную составляющие. Социальная деятельность — это уже не атрибут отдельного человека, а универсальная целостность. Люди, осуществляя деятельность, подчиняются писаным и неписаным законам, которые формировались в течение всей человеческой истории.

Деятельность, рассматриваемая таким образом, оказывается системой с многочисленными и весьма разнообразными функциями, материальными компонентами и связями между ними [9]. Так как все компоненты этой системы (люди, средства труда и т. п.) взаимосвязаны, то она является полиструктурной, состоящей из множества взаимосвязанных иерархических отношений.

Многие компоненты этой системы живут по своим законам, требования которых необходимо учитывать в организации системной деятельности. В условиях кризиса взаимосвязи и взаимоотношения компонентов этой системы меняются.

Теперь рассмотрим особенности принятия стратегических решений. Они связаны с проблемой

современного стратегического управления. “Секрет” стратегических решений, если можно так сказать, определяется не только объемом полномочий должностного лица, но и наличием у него развитого стратегического мышления. Стратегом можно назвать того, у кого, кроме возможностей, предоставленных ему сообществом для стратегического управления (они есть у всех сегодняшних управленческих лидеров), имеется способность к масштабному видению.

О таком стратегическом видении, которое считается первой задачей стратегического менеджмента [8], написано во всех учебниках, но к решению этой задачи во многих вузах страны еще не приступили. Наши исследования показали, что подготовка “стратегов” требует перестройки учебно-педагогического процесса, использования развивающих технологий, специальной подготовки преподавателей и, что не менее важно, средств. Для решения этой проблемы необходима специальная государственная программа, в которой примут активное участие те, кто ее сможет практически реализовать. Без акмеологического подхода к решению проблемы повышения профессионализма управленцев, без формирования стратегов нас ожидает судьба второсортных стран, “пускающих пузыри” былого величия.

Не менее яркие особенности принятия управленческих решений формируются при возникновении в условиях кризиса измененных (трансовых) состояний сознания у субъектов и объектов управленческих решений, а также массированного применения технологий манипуляции сознанием людей. Вспомним итальянского коммуниста А. Грамши, предложившего использовать психотехнологии для совершения революций без оружия. Поэтому счастливое будущее цивилизации невозможно без обеспечения информационной безопасности человека.

Можно поражаться тому, как изящно и просто психотехнологи формируют имидж президентов и торговых марок, “гасят” напряжения между работодателями и рабочими. Но не пора ли задуматься о нравственности совершаемого и влиянии творимого сегодня на будущее?

В условиях кризисных состояний человек часто принимает решения, строит свое поведение не в соответствии с логикой, неадекватно реагирует на складывающуюся ситуацию. Гипнологи отмечают, что в трансовых состояниях (проявляющих-

ся часто в условиях кризиса) человек руководствуется правилом “нравится—не нравится” объект, и чаще всего рациональные аргументы не принимаются во внимание.

К этому следует добавить, что необходимо учитывать психологию кризиса, межличностных взаимодействий, малых и больших групп, межгрупповых отношений и толпы. Психологические механизмы управления человеком (индивидом, личностью, субъектом) в этих условиях изменяются, и для управления им требуется специальная подготовка управляющих. К особенностям деятельности ЛПР в этих условиях следует отнести:

- необходимость смены стиля управления, методов, технологий первичного анализа и структуризации проблем;
- сложность возникающих (часто многокритериальных) задач и изменение шкал оценок по критериям;
- загруженность ЛПР, вследствие чего необходимы соответствующая обстановка, организация труда, использование систем поддержки принятия решений.

Если будет принято предложение о совершенствовании процесса подготовки управленцев, связанное с развитием культуры мышления, введением системы подготовки стратегов, то миссией МАУП могла бы стать подготовка управленческой элиты общества.



Литература

1. Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление. — М., 1999.
2. Кандыба В. М. Основы гипнологии: В 3 т. — СПб., 1999.
3. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. — К., 2000.
4. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений. — М., 2000.
5. Московичи С. Век толп. — М., 1998.
6. Почепцов Г. Г. Психологические войны. — К., 2000.
7. Преступная толпа. — М., 1998.
8. Томпсон А. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. — М., 2000.
9. Щедровицкий Г. П. Избранные труды. — М., 1995.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 140–143

Переважає більшість підприємств в Україні (за багатьма оцінками — понад 70 %) від початку ринкових реформ перебувають у стані кризи. Цей стан ще більше ускладнюється консервативними методами управління, традиційним пріоритетом виробничих завдань над фінансовими, неконкурентоспроможністю товарів і багатьма іншими чинниками. Незважаючи на це, більшість керівників підприємств ігнорують інструментарій антикризового управління, тому що вітчизняні підприємці майже не знайомі з антикризовим управлінням як таким, що вже давно зарекомендувало себе в розвинених країнах. За наших умов традиційним способом подолання кризи є так звана “захисна” тактика: скорочення персоналу (часто на 50–60 %) з одночасним зменшенням заробітної плати. Досвід показує, що така тактика лише відсуває банкрутство підприємства, і самостійне її застосування не ліквідує проблеми. Отже, причини відсутності системи антикризового управління в діяльності більшості українських підприємств такі:

1. Слабка розробка теорії антикризового управління саме для умов економіки України. Є лише окремі праці в періодичних виданнях, опубліковані результати семінарів, конференцій тощо. Необхідний, принаймні, підручник з антикризового управління, у якому були б ураховані зміни в законодавстві та приклади впровадження антикризових заходів на підприємствах України.

2. Нерозвиненість ринку консалтингових послуг і маркетингових посередників. Керівники підприємств традиційно ставляться з недовірою до різного роду консалтингових фірм, а послуги відомих у світі фірм їм часто не по кишені.

3. Невелика кількість випадків реального виведення підприємств із кризи. Публікації в засобах масової інформації на цю тему часто носять рекламний характер, а іноді є засобом прикриття кримінальної діяльності. Достатньо згадати

розрекламовані плани фінансового оздоровлення підприємств кольорової металургії, атомної енергетики, вугільної промисловості та ін.

4. Досить вузька спеціалізація антикризових менеджерів. Як правило, спеціалісти-антикризовики пропонують послуги лише щодо певного аспекту діяльності підприємства: юридичного (арбітражного), фінансового, виробничого, — а це порушує сутність антикризового управління, в основу якого має бути покладено системний підхід. Майже відсутні антикризові управлінці широкого профілю.

Ці причини, що можна визначити як об'єктивні, посилюються суб'єктивними, зокрема нерозумінням сутності антикризового управління значною масою українських керівників. Типовим для них є підхід, що полягає в підготовці плану фінансового оздоровлення з метою отримання фінансової підтримки (як правило, з бюджету), після чого заплановані заходи часто не здійснюються.

За кризової ситуації потрібний реальніший, більш прагматичний підхід. Антикризове управління — не розкіш, а засіб, що дійсно необхідний для економічного виживання підприємства за сучасних умов. Тому логічно, що інтерес до системи антикризового управління зріс саме після фінансової кризи 1998 р. Зазначена проблема тепер цікавить не лише пересічних підприємців, а й урядові та наближені до них організації, цілі регіони України (представлені місцевими адміністраціями), а також інвесторів. Але не завжди керівники чітко уявляють, що таке антикризове управління та як його втілювати в життя.

Отже, необхідними передумовами виходу з кризи є такі:

1) наявність антикризової стратегії та програми заходів щодо виходу підприємства з кризи, яка має бути не декларацією намірів, а дійовим керівництвом до дії, що містить реальні відповіді на

запитання: “що робити?”, “як робити?” і найважливіше — “хто буде робити?”;

2) наявність лідера, котрий знає специфіку ринку й може передбачити його динаміку; він формує стратегію та команду, яка її впроваджуватиме;

3) сформована команда здатна втілити стратегію виходу підприємства з кризи; вона має комплектуватися здібними незалежними спеціалістами, у конкретну роботу яких лідер не втручається;

4) здійснення аналізу, сегментування й моделювання ринку, позиціювання товару;

5) вибір пріоритетів розподілу коштів з урахуванням інтересів підприємства в цілому та оцінка наслідків прийнятих рішень.

Система антикризового управління має базуватися передусім на розроблених і перевірених світовим досвідом принципах, але з урахуванням української специфіки. Хоча ці принципи відомі, багато керівників у зв'язку з різними причинами ігнорують їх. Тому не зайвим буде нагадати зазначені принципи.

Один із основних принципів — *комплексність антикризових заходів*. На практиці досить часто керівники замовляють у одних консультантів постановку системи маркетингу, у других — аудит, у третіх — розробку посадових інструкцій. У результаті вони отримують “мозаїку” суперечливих рекомендацій різної якості, які не дають позитивного ефекту.

Другий важливий принцип — *модифікованість і гнучкість*. Кризовий стан у кожному конкретному випадку є досить специфічним, тоді як більшість рекомендацій консультантів, як правило, стандартні, такі, що рідко враховують специфіку підприємства й зовнішні умови його функціонування. Тому система антикризових заходів має бути саморегульованим інструментарієм, у застосування якого треба вносити поправки в разі зміни макроекономічних умов і становища підприємства.

Третій принцип — *превентивність і оперативність*. Як кажуть лікарі, будь-яка профілактика ефективніша за лікування хвороби. В економіці також краще не допускати настання кризового стану, ніж ліквідувати його, а якщо він уже настав, слід старатися вийти з нього якнайшвидше. “Пожежний” характер антикризових заходів потребує мобілізації всіх ресурсів підприємства, передусім кадрових.

Четвертий принцип — *пріоритетність*. Стислі строки й обмежені ресурси потребують визначення раціональних пріоритетів антикризових заходів.

За сучасних умов лише деякі великі українські підприємства обрали як засіб подолання кризи кардинальні перетворення в галузі децентралізації управління. Але саме ці підприємства першими адаптувалися до умов “дикого” ринку; саме вони готують нову генерацію керівників, здатних працювати за умов перехідного періоду. Слід зазначити, що деякі керівники недостатньо оцінили переваги й недоліки зазначеної моделі, тому припустилися ряду фатальних помилок. Підрозділи, діяльність яких не було обмежено відповідно до основної стратегії підприємства, стали некерованими, і їхні інтереси почали завдавати збитків інтересам основного підприємства. Отже, основними відцентровими чинниками, що стають на заваді процесу подолання кризи, є такі:

- ризик можливого банкрутства;
- прагнення працювати “на сторону”, ігноруючи основні замовлення;
- психологічна неготовність як центру, так і структурного підрозділу працювати за нових умов.

Для того щоб утримати дочірнє підприємство в напрямку основних стратегічних цілей, підприємства, що вдаються до децентралізації, надають своїм підрозділам допомогу в інформаційному забезпеченні та підвищенні кваліфікації кадрів, підтримують жорсткі договірні відносини, гарантуючи забезпечення необхідного пакету замовлень за прийнятними цінами. Окрім того, основне підприємство забезпечує виконання різних централізованих функцій, які дочірнє підприємство не може реалізувати в поточний момент. До таких можна віднести, наприклад, матеріально-технічне постачання, виконання науково-дослідних робіт тощо.

Найважливіше завдання антикризового управління — створення та збереження підприємством його конкурентоспроможності з огляду на постійні й часто непередбачувані зміни зовнішнього середовища. Для забезпечення певних конкурентних переваг необхідно професійно вивчати потенційних суперників, що зумовлене здебільшого такими причинами:

- необхідністю інтеграції власної діяльності в інші сегменти ринку під впливом регіональних, галузевих або загальноекономічних трансформаційних процесів і зміни кон'юнктури;
- появою нових учасників ринку, які займаються аналогічним бізнесом, і загостренням конкурентної боротьби;
- зміненням сегмента ринку чи напряму діяльності, необхідністю мати інформацію про конкурентів;
- пошуком резервів економії витрат.

Вивченню конкурентів присвячено велику кількість праць вітчизняних і закордонних фахівців, проте, на нашу думку, у системі антикризового управління доцільно застосовувати методики портфельного менеджменту.

Портфельний менеджмент добре зарекомендував себе на фондовому ринку. Під портфелем слід розуміти комплекс взаємопов'язаних дій управління і аналітиків стосовно оцінки діяльності й можливостей конкурентів і управління цим процесом у межах упроваджуваної стратегії й тактики поведінки підприємства на ринку.

Портфель дає змогу точніше визначити позицію та становище конкурента на ринку, оцінити його сильні та слабкі сторони, порівняти їх зі своїми можливостями, на основі чого оперативно визначити власну поведінку на ринку та внести необхідні корективи в діяльність з управління структурними підрозділами й відділами.

В антикризовому управлінні доцільно застосовувати такі види портфелів:

1) цільовий, коли діяльність конкурента оцінюється за певним напрямом (наприклад, фінансова діяльність, партнери, імідж тощо);

2) загальний, коли для оцінки конкурента залучають інші портфелі (фондовий, банківський, валютний та ін.). При цьому дані залучених портфелів використовують вибірково, з урахуванням завдань загального портфеля, у якому відтворюються розділи й показники, що відображають інтегральну характеристику конкурента;

3) змішаний, коли оцінка конкурента базується на комплексному підході, що висвітлює декілька напрямів діяльності, вибір яких визначається виходячи з поставленого завдання чи застосовуваної методики аналітичної роботи.

В антикризовому управлінні під час формування й подальшого використання даних портфеля, незалежно від його виду, вирішальне значення має фактор часу, який значною мірою визначає характер оцінки конкурента й оперативність прийняття та впровадження відповідних управлінських рішень. З урахуванням фактора часу портфелі поділяють на строкові та безстрокові.

Запорукою ефективності застосування портфеля є постійне поповнення його необхідною інформацією, здійснення її заміни й оновлення, переведення до архіву не використовуваної в цей момент інформації. Важливо зберегти придатність інформації, отриманої з різних джерел, для розрахунку індикаторів портфеля, а також відповідність її надходження до портфеля.

Залежно від поставленого завдання й форми конкуренції, що існує на ринку, характер портфеля може бути:

- “агресивним” (у разі тотальної цінової чи нецінової конкуренції з оперативним вирішенням переважної більшості питань, що виникають);

- “активним”, що передбачає виконання оперативної інформаційно-аналітичної роботи для розгляду найважливіших індикаторів у діяльності конкурента;

- “пасивним” (у разі пасивної, прихованої конкуренції, коли необхідна кропітка робота над змістом і якістю інформації про конкурента, що збирається й обробляється, а також правильний її розподіл за структурою портфеля).

Правильно побудована й обґрунтована структура портфеля конкурента сприяє мінімізації ризиків, що є визначальним чинником у системі антикризового управління, тобто запорукою ефективності його застосування. Для побудови правильної структури портфеля конкурента його зміст має відповідати таким критеріям:

- оптимальності моделі, яка забезпечує режим оперативного виконання та компетентну оцінку позиції та становища конкурента на ринку;

- пріоритетності застосовуваних індикаторів, тобто забезпечення можливості як їх взаємопов'язаного, так і окремого розгляду відносно всього масиву використовуваної інформації;

- вибору будь-якої кількості та якості показників із зібраного масиву інформації з можливістю їх аналізу для визначення способів виходу з кризових ситуацій, зокрема тих, що базуються на врахуванні “дрібниць”; це сприяє концентрації уваги та здійсненню “мозкової атаки”;

- комплексного порівняння позитивних і негативних результатів заданих показників різних методів із застосуванням економічного аналізу (ланцюгових підстановок, бальних оцінок тощо). До цього також додаються показники, що характеризують поведінку керівників, які приймають рішення. Слід відзначити, що ці критерії набувають останнім часом все більшого значення, зважаючи на зростання ролі особистісного чинника у веденні бізнесу.

Окрім вищезазначених критеріїв у структурі портфеля конкурента присутні різноманітні дані, які неможливо формалізувати. У досвідченого аналітика може бути власна позиція, що дає змогу розібратися в нестандартних питаннях.

Модель портфеля можна охарактеризувати за аналогією зі звичайним студентським портфелем,

з багатьма відділами, кожен з яких відповідає певному блоку показників: фінансам, технології, активам, якості, сервісу, партнерам, персоналу, управлінню, репутації та ін. Після їх обробки й розміщення в базі даних визначаються зведені показники — індикатори портфеля, які відображають найгірші або найкращі параметри діяльності конкурента. Отримана різниця в найкращому (найгіршому) ряді відображає позитив (негатив) у порівнянні з аналогічними показниками конкурента й визначає ті напрями, над якими необхідно працювати, щоб покращити своє становище на ринку. За аналогією з бухгалтерським балансом доцільно говорити про актив і пасив портфеля конкурента, розуміючи під активом переваги, а під пасивом — невикористані резерви. Здійснюючи такі порівняння за всіма основними конкурентами, можна оцінити стан конкуренції в цілому в певному сегменті.

Основне завдання управління портфелем конкурента полягає в тому, щоб уникати одноманітних дій, диверсифікувати методи оцінки діяльності конкурента, забезпечити неординарність контрзаходів і контроль за їх виконанням. Це зумовлює передусім необхідність контролю за балансом ризиків, що має бути відображено в системі захисту власної діяльності, ринкової ніші й відносин, що склалися з постійними та привабливими клієнтами, тобто в конкурентній політиці фірми й формах її здійснення. Структура портфеля має бути придатною до диверсифікації її змісту.

Оперативність прийняття рішень у процесі обслуговування портфеля конкурента обумовлена структурою портфеля та встановленим порядком ієрархії управління. При цьому можливості управління закладаються вже в період формування портфеля конкурента з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Серед зовнішніх факторів, що впливають на процес управління портфелем, можна виокремити такі:

- стратегічні цілі конкурента;
- позицію та становище конкурента на ринку;
- сегмент його діяльності в регіональному й галузевому вимірах;
- особливості конкурентної боротьби та тривалість функціонування на ринку;
- характер впливу результатів конкурентної боротьби на суперника.

Серед внутрішніх факторів можна виокремити такі:

- ступінь поповнюваності портфеля необхідною інформацією;

- можливість оптимальної оцінки конкурента в межах поставлених стратегічних завдань.

Для ефективного застосування портфельного менеджменту в антикризовому управлінні необхідна певна підготовка персоналу. На портфельних менеджерів мають покладатися такі завдання:

1) оперативне відслідковування отриманої інформації, здійснення порівняльної оцінки власних і аналогічних показників конкурента, що відображають певні напрями діяльності за принципом “серед кращих і серед гірших”;

2) розробка рекомендацій і пропозицій для прийняття управлінських рішень щодо конкурентної боротьби як у цілому, так і за конкретними її напрямками;

3) збереження й дотримання технології формування рівнів портфеля;

4) корекція механізму формування портфеля з урахуванням характеру дій конкурента (чи він є активним, пасивним або потенційним суперником);

5) ротація інформаційного забезпечення портфеля та ін.

Оцінку діяльності конкурента доцільно здійснювати за кожним напрямом його діяльності з виокремленням конкретних пріоритетів, що склалися за відповідних ринкових умов. Виконання такої роботи складається з ряду визначених етапів з чіткою фіксацією позиції конкурента, що дає змогу більш вивірено діяти у відповідь.

Перелік пріоритетів має розроблюватися заздалегідь і уточнюватися залежно від розв’язання оперативних і стратегічних завдань. Як правило, портфель конкурента формується не лише адресно — щодо конкретного суперника. Він є також “заготовкою” на потенційних лідерів, і це дає змогу через порівняння визначити їхні позиції на ринку й оперативно реагувати на зміни, що відбуваються.

Підбиваючи підсумки викладеного, можна стверджувати, що вихід із кризи й подальше безкризове існування підприємства є результатом послідовної діяльності щодо створення таких умов:

- чітко визначеної мети діяльності й розвитку підприємства;
- формування команди реформаторів;
- наявності в цієї команди й колективу підприємства бажання вийти з кризи;
- побудови системи управлінського обліку та бізнес-планування із застосуванням сучасних інформаційних технологій і методів портфельного менеджменту.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ВИЖИВАННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 144–146

Під час кризи диверсифікація є одним з активних методів реагування на зовнішнє середовище кризи. За рівнем диверсифікаційні процеси поділяють на локально-виробничі, галузеві (групові), міжгалузеві, державні та міждержавні, а за напрямком розрізняють одно- та багатoproфільну диверсифікацію.

Прикладом багатoproфільної диверсифікації може бути диверсифікація підприємств промисловості будівельних матеріалів в Україні, зокрема заводів з виготовлення збірних залізобетонних конструкцій і виробів (ЗЗБВ). На них з кінця 50-х до початку 90-х років ХХ ст. виготовлялися переважно збірні залізобетонні конструкції, вироби та деталі, які використовувалися в промисловості та житлово-громадському будівництві, що фінансувалося за рахунок державних централізованих джерел. Для монтажу збірних конструкцій застосовувалися баштові та стрілкові вантажопідйомні механізми великої потужності. На початку 90-х років обсяг державного централізованого фінансування зменшився до кількох відсотків, бо на той час в Україні налічувалося в 2,5 рази більше виробничих площ на одного працівника, ніж, наприклад, у Німеччині. Площа житлових приміщень на одного мешканця в Україні становила приблизно 18 м², тоді як середньоевропейський показник дорівнював 45 м². Із розвитком ринкових відносин в Україні різко зріс попит на будівництво індивідуальних житлових будинків. Продукція ЗЗБВ не відповідала вимогам покупців за теплотехнічними параметрами, до того ж для монтажу конструкцій не вистачало стрілкових вантажопідйомних кранів. Водночас збільшився попит на бетонні конструкції фундаментів, монолітний (товарний) бетон, металеві конструкції огорож і т. п.

За цих умов ЗЗБВ як антикризовий захід здійснили диверсифікацію: перейшли на виготовлення переважно бетонних і металевих конструкцій, давали в оренду постачальникам цементу вільні ємності для його зберігання, а постачальникам паливно-мастильних матеріалів почали надавати послуги щодо розвантаження, зберігання та відвантаження цих матеріалів їх контрагентам. Це дало змогу зберегти виробництво та завоювати ринки збуту, зокрема за кордоном.

Розглянемо диверсифікацію як метод антикризового управління в будівельному комплексі України. Із середини 90-х років у цій галузі, яка є рушійною силою інвестиційного процесу, спостерігається криза, як і в інвестиційній сфері загалом. Для подолання кризових явищ у будівельному комплексі все частіше застосовувалася диверсифікація. Вона реалізувалася переважно через створення холдингових компаній та інших багатoproфільних будівельних комерційних об'єднань, що мали ознаки нетрадиційного холдингу, в якому головне підприємство виконує лише функцію управління та контролю за діяльністю дочірніх структур. Функції останніх значно розширилися за рахунок освоєння нових видів діяльності: виробництва напівфабрикатів і виробів для будівництва, ремонту та реконструкції будівель і споруд, надання замовникам послуг з консультування, створення торгових підприємств, проникнення до інших галузей.

Перші українські холдингові компанії створювалися за галузевою ознакою: у травні 1995 р. було створено найбільшу будівельну корпорацію "Київ-міськбуд", яка потім була перетворена в комунальну холдингову компанію.

В останні роки в будівельному комплексі з'явилися багатoproфільні будівельно-комерційні

об'єднання, які мають холдингову структуру, проте їх діяльність не обмежується створенням тільки будівельної продукції, а стосується також комерційної, торгової та інвестиційної сфери.

Переваги багатопрофільної диверсифікації:

- успішна економічна стратегія проникнення дає змогу багатопрофільному об'єднанню у процесі впровадження інвестиційних проектів бути не тільки підрядником будівельних робіт, а й інвестором з метою отримання додаткових доходів під час експлуатації знов створених або модернізованих основних засобів;
- диверсифікована виробничо-фінансова програма сприяє зменшенню ступеня ризику виробничих об'єднань під час реалізації будівельних проектів у випадку неплатежів, інфляції та інших несприятливих факторів;
- для поєднання функцій підрядника та інвестора під час реалізації інвестиційних проектів багатопрофільна будівельна організація має реалізувати нові підходи до обґрунтування ефективності проектів не лише на стадії проектування та будівництва, а й на стадії експлуатації;
- створення в структурі багатопрофільного об'єднання торгових і посередницьких дочірніх підприємств дає змогу збільшити оборотні кошти об'єднання та використовувати їх з максимальною ефективністю в інтересах усіх структурних підприємств.

На жаль, поки що нема наукових досліджень багатопрофільних об'єднань, які створюються під час переходу до ринкової економіки. Проте практики вже здійснили в цьому напрямку перші кроки. Цілі та завдання, поставлені перед такими об'єднаннями, диктують необхідність наукового осмислення зовнішніх і внутрішніх факторів їх діяльності. Насамперед необхідно вивчити фактори ринкового середовища та структуру багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань. До факторів ринкового середовища належать такі:

- 1) державно-правове регулювання підприємства;
- 2) державне регулювання економічних процесів;
- 3) діяльність фінансово-кредитних установ;
- 4) діяльність основних складових ринкового середовища (інвесторів, замовників продукції, споживачів товарів і послуг, постачальників, конкурентів, посередників).

Структура багатопрофільного будівельно-комерційного об'єднання залежить від обраної стра-

тегії його розвитку. Одним із варіантів такого об'єднання може бути холдинг, який складається з головного підприємства та дочірніх виробничих, торгових і транспортних підприємств.

Концепція економічної стратегії багатопрофільних об'єднань містить:

- макроекономічні передумови стану галузі та інвестиційної політики взагалі;
- загальну характеристику багатопрофільного об'єднання (його цілі, завдання, оцінку поточного стану виробництва, фінансів, наявність підготовлених кадрів, основного капіталу, активів і т. ін.);
- напрямок і характеристику діяльності об'єднання, оцінку його перспектив і стратегії;
- оцінку потенційно привабливих для інвестування проектів;
- приблизну структуру багатопрофільного будівельно-комерційного підприємства;
- принципи формування та реалізації економічної стратегії об'єднання за минулий період;
- методику підготовки, оптимізації та економічної оцінки стратегії інвестиційних вкладень;
- стан реалізації завдань з формування запланованої економічної стратегії;
- аналіз упровадження цієї стратегії та порівняння її параметрів із запланованими;
- економічну оцінку результатів реалізації стратегії.

Макроекономічними передумовами формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань є оцінка стратегічних пріоритетів розвитку будівництва, інвестиційної політики в місті, регіоні, державі; форми та механізми грошово-кредитного регулювання; інфляційні процеси; антикризові заходи; попит інвесторів і замовників на продукцію та послуги; перспективи освоєння ринкових сегментів, ступінь інвестиційних виробничих і технологічних ризиків. Об'єднання реалізує означені передумови через механізм факторного аналізу основних показників діяльності (прибутку, рентабельності, обсягів реалізації тощо).

Аналіз результатів упровадження попередніх стратегій є основою формування нової стратегії. За даними аналізу оцінюється ефективність діяльності об'єднання. Основні завдання об'єднання такі:

- виявлення динаміки абсолютних показників фінансової діяльності;
- виявлення потенційних резервів підвищення прибутку;

- встановлення економічних обмежень (прибутку, рентабельності тощо);
- визначення спрямованості та ступеня впливу окремих факторів на обсяг прибутку;
- встановлення напрямків зростання, обмеження зростання чи скорочення діяльності об'єднання в цілому або окремих його підприємств за конкретними видами продукції та послуг;
- визначення факторів і коефіцієнтів фінансової незалежності об'єднання.

З урахуванням викладеного можна сформулювати такі основні принципи формування економічної стратегії багатопрофільних будівельно-комерційних об'єднань:

- диверсифікація діяльності як метод антикризового управління;
- максимізація економічної ефективності діяльності багатопрофільного об'єднання в інте-

ресах суб'єкта господарювання, що входить до його складу;

- спрямованість стратегії на економічний розвиток об'єднання;
- забезпечення фінансової незалежності та високої ліквідності;
- багатфакторність параметрів економічної стратегії;
- наукова обґрунтованість моделі економічної стратегії та критеріїв її раціональності.

Зрозуміло, що основним принципом стратегії є диверсифікація діяльності об'єднання, яка обумовлена необхідністю інтеграції різнопрофільних суб'єктів господарювання. Диверсифікація діяльності дає змогу знизити рівні інвестиційного, виробничого та технологічного ризику, залучити додаткові кошти для розвитку об'єднання через збільшення масштабів інвестування.

СИСТЕМА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ СОЦІОПРИРОДОТЕХНІЧНОЇ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 147–151

Кризи притаманні будь-якому розвитку як неминуча плата за рух уперед невідомим шляхом. Вони дають змогу переусвідомити цілі та засоби їх досягнення й обрати найоптимальніший шлях подальшого розвитку. Кризи підбурюють перебіг антиентропійних процесів, забезпечуючи збагачення життя. Існування без них неможливе, бо їх відсутність рівнозначна смерті (деструкції).

Сучасна системна криза, що охопила всю планету й не обминула Україну, носить соціоприродотехнічний характер.

Органічна єдність суспільства, природи та техніки (яку називають другою природою) не потребує довгих доказів. Достатньо сказати, що людина сама є частиною природи як один із видів живих істот біосфери та перебуває на її вершині. Через це будь-який негаразд природи більше за все впливає на неї. Техніка як уречевлення людського розуму створена для задоволення потреб людини. Породження живого та розумного, що складається з вилучених із природи компонентів, техніка також є частиною природи. Таким чином, природа єдина у своїх проявах і розвивається за власними законами. Отже, сучасний колапс у взаємовідносинах різних проявів природи — необхідний етап її розвитку, тому має не абсолютний, а тимчасовий характер.

Сучасний людський розум став настільки могутнім, що зміг створити техносферу. Матеріальні процеси, що відбуваються в техносфері, уже важливіші, ніж аналогічні геологічні та біогеологічні процеси. Людство за допомогою створеної його розумом техніки стало основною геологічною силою на планеті, причому відбулося це менше ніж за сто років. Це дуже швидкий стрибок для такої інертної системи, як природа, тому вона не може пристосуватися до нових умов буття, котрі, до

того ж, продовжують змінюватися колосальними темпами.

Проте такий однобокий розвиток не може тривати довго через об'єктивні закони. Соціоприродотехнічна система має прийти у стан рівноваги, чого можна досягти повною мірою за допомогою розуму. Для цього необхідно гармонізувати цю систему, забезпечити взаємообумовлений гармонічний розвиток усіх її складових. Якщо цього не зробити, то система прийде в рівновагу за рахунок зменшення фактора, що спричинив перебіг, тобто внаслідок зменшення кількості людства до певних меж і руйнування техносфери.

Людина є частиною природи, а отже, й жити може лише за умов її багатства. Тому будь-яка діяльність людини заради досягнення власного щастя, яка руйнує природу, веде не до щастя, а до горя, хвороб і смерті. Інакше кажучи, здоров'я природи — ось основа щастя та добробуту людства. Будь-яка діяльність, що наносить непоправної шкоди природі, не може бути виправдана ніякими високими цілями.

Але людство не може розвиватися, не використовуючи природу й тим самим так чи інакше не наносячи їй непоправної шкоди. Тому метою людства має бути досягнення гармонії між людиною, природою та технікою, створення ноосфери, в якій усі три компоненти перебуватимуть у взаємообумовленому гармонічному розвитку, відносини між людиною та природою будуватимуться на основі Любові, Краси та Істини, а людство досягне справжньої могутності, поширюючи свої сутнісні сили на весь всесвіт.

Для забезпечення досягнення цієї мети необхідно створити множину локальних систем управління коеволюцією суспільства та природи. Ці системи рівноправні, однак вони мають бути

об'єднані в мережу для забезпечення існування єдиного інформаційного поля. Єдність дій зазначених систем має досягатися встановленням єдиних спільних цілей їх діяльності, упровадженням єдиних механізмів функціонування. Така децентралізована управлінська діяльність забезпечить достатню оперативність і високу якість цієї роботи.

Сучасна кризова ситуація в економіці України цілком і повністю обумовлена колапсом складових соціоприродотехнічної системи. Україні дісталася від минулого тяжка спадщина: домінування у сфері виробництва енерго-, ресурсо-, природо-, капітало- та трудомістких технологій, що обумовлює високу собівартість товарів, а відтак і їх неконкурентоспроможність на зовнішніх і внутрішніх ринках; розвал науки, зникнення такої категорії, як суспільні ідеали, руйнування в цілому суспільної системи, деморалізація задавленого злиднями народу; як наслідок бездумної гонки за примарним добробутом — понівечена природа, що з плином часу стає все більш ворожою людині.

Абсолютно помилковою є думка, що екологія — другорядна справа для України, що спочатку необхідно відродити економіку, знищити злидні. Складові соціоприродотехнічної системи дуже міцно пов'язані між собою. Тому намагання підняти з прірви економічну систему, не звертаючи уваги на природу, може призвести лише до повної руйнації єдиної соціоприродотехнічної системи, а отже, й до загибелі людства. Для виходу з системної кризи необхідно піднімати всю систему в цілому. Для цього в Україні є все необхідне: багаті людські ресурси; науковий потенціал, який навіть зараз є одним з найкращих у світі; могутній промисловий потенціал; знання законів гармонії, а також потяг до вирішення сучасних соціоприродотехнічних колізій. Крім того, існує цілий комплекс законів і підзаконних актів, що регулюють природокористування. Але всі ці елементи перебувають у дуже аморфному стані. Створити з них єдину несуперечливу систему, забезпечити її діяльність, спрямовану на гармонізацію відносин суспільства та природи й подальший взаємообумовлений їх розвиток, можливо лише за допомогою технології екологічного менеджменту.

Система екологічного менеджменту в державі має базуватися на вищевказаних принципах (щодо управління коеволюцією). Елементами єдиної мережі мають бути системи екологічного менеджменту кожного підприємства. Як свідчить практика західних країн, застосування технологій еко-

логічного менеджменту не тільки дає змогу вирішити соціоприродотехнічні проблеми підприємства, а й приносить досить відчутну матеріальну вигоду. На підтвердження цього наведемо таке твердження:

“За даними Всесвітнього банку, можливе підвищення вартості проектів, пов'язане зі здійсненням оцінки впливу на середовище та подальшим урахуванням екологічних обмежень, окупається в середньому за 5–7 років. Включення екологічних факторів у процедуру прийняття рішень ще на стадії проектування обходиться в 3–4 рази дешевше подальшого встановлення додаткового очисного обладнання, а витрати на ліквідацію наслідків від неекологічної технології та обладнання виявляються в 30–35 разів вище витрат, які були б потрібні для розробки екологічно чистої технології та застосування екологічно досконалого обладнання” [1, с. 98].

Розглянемо, яким чином трактується поняття екологічного менеджменту в деяких публікаціях із цієї теми.

На думку Е. Короткова, “екологічний менеджмент — це тип управління, принципово орієнтований на формування та розвиток екологічного виробництва та екологічної культури життєдіяльності людини. Це тип управління, побудований на соціально-економічному та соціально-психологічному мотивуванні гармонії взаємин людини з природою” [3, с. 16].

Т. Хусанов, А. Безбородов і Ю. Безбородов пишуть, що під екологічним менеджментом слід розуміти “організацію охорони навколишнього середовища в усій її сукупності (під час постачання та витрачання природних ресурсів, енергії та сировини, здійснення технологічного процесу, випуску, збуту та транспортування продукції, утилізації відходів виробництва всіх видів від промислових викидів до пакувальних матеріалів)” [7, с. 82].

Є. Хабарова відзначає, що “екологічний менеджмент трактують як екологічно безпечне управління сучасним виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками” [6, с. 33].

Таким чином, екологічний менеджмент — це одна з підсистем системи управління підприємством, завданням функціонування якої є забезпечення всебічного стійкого розвитку підприємства в гармонії з довкіллям, зі стійким розвитком єдиної соціоприродотехнічної системи держави.

Функціонування системи екологічного менеджменту на підприємстві має задовольняти такі нерівності:

$$V_{\text{пр.д}} < (P_y + P_o + P_k + H_{\text{ц}}),$$

$$V_{\text{пр.д}} < (P_z + P_v + C + O_d),$$

де $V_{\text{пр.д}}$ — витрати підприємства на природоохоронну діяльність; P_y — прибуток від утилізації відходів; P_o — пільги з оподаткування; P_k — кредитні пільги; $H_{\text{ц}}$ — надбавка до ціни; P_z — плата за понадлімітне забруднення довкілля; P_v — плата за розміщення відходів у довкіллі (складування накопичених в природоохоронних апаратах шкідливих речовин); C — стягнення; O_d — додаткове оподаткування [2, с. 131].

Система екологічного менеджменту підприємства має втілювати єдність суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління — це окремий відділ, з'єднаний з об'єктом (соціоприродотехнічною системою) сукупністю прямих і зворотних зв'язків. Суб'єкт екологічного менеджменту приймає рішення на основі інформації від різних джерел (внутрішніх і зовнішніх відносно підприємства) і на основі зворотного зв'язку від об'єкта, після чого впроваджує ці рішення в життя.

Систему екологічного менеджменту можна зобразити схематично (див. рисунок).

Об'єктом екологічного менеджменту має бути все, що пов'язане з функціонуванням підприємства як соціоприродотехнічної системи:

- технічна та технологічна схема виробництва (управління її вдосконаленням у напрямку зменшення ресурсо-, енерго-, природо-, трудо- та капіталоемності, а також обсягу (а в ідеалі — виключення) шкідливих речовин, що виникають у процесі виробництва та негативно впливають на довкілля);

- людські ресурси підприємства (управління розробкою та впровадженням на підприємстві найбільш комфортних, зручних, нешкідливих для здоров'я умов виробництва, найоптимальніших

систем “людина–машина”; заохочення персоналу підприємства до дій щодо захисту довкілля);

- довкілля (управління розвитком прилеглого навколишнього середовища, створенням і функціонуванням очисних споруд, умовами життя населення прилеглих помешкань з метою зменшення, а в ідеалі повного виключення шкідливого впливу наслідків виробництва на населення);

- вироблювана продукція (управління її екологічною якістю, сертифікацією тощо);

- відділ екологічного менеджменту (організація оптимальної роботи відділу).

Суб'єктом системи екологічного менеджменту має бути окремий відділ, що складається з високоосвічених спеціалістів — представників усіх наук, предметом яких є складові соціоприродотехнічної системи. Цей колектив має бути створений згідно із законами соціоніки. У ньому має бути певна ієрархія, яка, проте, не повинна заважати творчості спеціалістів-менеджерів, створенню братерських стосунків між ними як передумови виникнення синергетичного ефекту в їхній діяльності. Суб'єкт системи екологічного менеджменту має виконувати функції з планування, організації, мотивації, контролю та координації.

Планування полягає в складанні стратегічних планів розвитку підприємства як соціоприродотехнічної системи, розвитку системи екологічного менеджменту та у формуванні тактики впровадження їх у життя.

Організація полягає у визначенні об'єкта управління, формуванні відділу менеджменту та створенні з них на основі прямих і зворотних зв'язків єдиної гармонійної системи екологічного менеджменту. Для нормального функціонування цієї системи необхідні також організація надходження певної інформації та розпоряджень від зовнішніх і внутрішніх джерел, створення системи переробки цієї інформації та підтримки прийняття управлінських рішень.

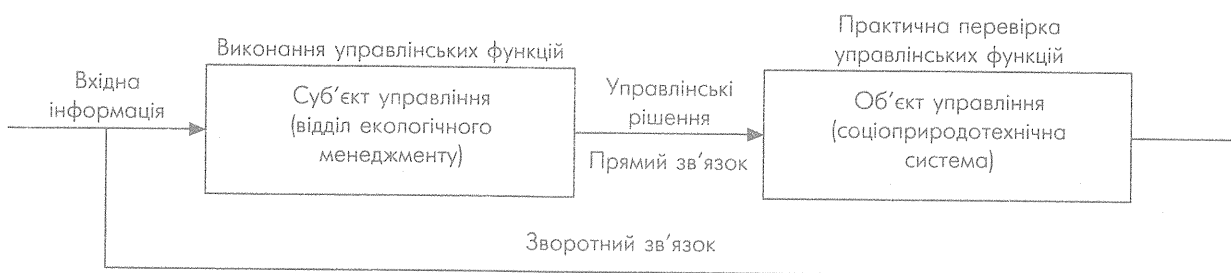


Схема системи екологічного менеджменту підприємства

Мотивація — це створення дійового механізму заохочення працівників зазначеного відділу та всього підприємства до виконання рішень суб'єкта екологічного менеджменту, винахідництва тощо.

Сутністю контролю є створення дійового механізму зворотного зв'язку між об'єктом управління та його суб'єктом. Необхідно створити ефективну систему збирання інформації про зміни стану об'єкта управління внаслідок реалізації розпоряджень відділу екологічного менеджменту та передаванні до нього об'єктивної інформації. Контроль має реалізовуватись у вигляді екологічного аудиту, моніторингу, експертизи, слідкування за виконанням розпоряджень відділу екологічного менеджменту тощо.

Координація полягає в забезпеченні нормального функціонування системи екологічного менеджменту, протистоянні силам, що намагаються розчленувати систему. Це діяльність з отримання інформації, її переробки, визначення відхилення показників діяльності об'єкта від запланованих, вироблення управлінських рішень щодо усунення цього відхилення та впровадження їх у життя.

Вхідна інформація, яку отримує суб'єкт системи екологічного менеджменту, поділяється на інформацію від зовнішніх та внутрішніх джерел.

Від зовнішніх джерел має надходити така інформація:

- 1) від технологічного середовища:
 - нові види сировини, матеріалів і енергії;
 - високопродуктивне обладнання, що працює за екологічно безпечними технологіями;
- 2) від середовища розвитку та вдосконалення про найбільш раціональні варіанти використання довкілля;
- 3) від природно-екологічного середовища:
 - стан водного та повітряного басейну;
 - наявність особливо шкідливих речовин;
- 4) від органів Міністерства охорони здоров'я про стан захворюваності населення внаслідок негативного впливу підприємства на довкілля;
- 5) від органів Міністерства екології про нові норми, нормативи, державні стандарти тощо.

Від внутрішніх джерел має надходити така інформація:

- 1) від функціонального середовища про завдання та рішення генерального менеджменту щодо екології;
- 2) від організаційного середовища про раціональну організацію виробництва, можливості ви-

користання безвідхідних технологій, ефективність використання сировини тощо;

3) від економічного середовища про розрахунки ефективності побудови очисних споруд, окупності "чистих" технологій;

4) від соціального середовища про робочі місця, їх зручність (ергономічна);

5) від об'єктів управління про виконання розпоряджень відділу екологічного менеджменту та результати їх виконання (зворотний зв'язок) [5, с. 102].

Підіб'ємо підсумки. Для виходу з того скрутного становища, в якому опинилася наша промисловість і держава в цілому, а також для запобігання майбутнім кризам необхідно разом з іншими технологіями антикризового управління застосовувати екологічний менеджмент. Саме він унаслідок його системного характеру в найбільшому ступені може сприяти розв'язанню будь-яких криз соціоприродотехнічної системи, забезпечити її подальший стійкий розвиток у гармонії з іншими системами. Застосування технологій екологічного менеджменту на вітчизняних промислових підприємствах та створення на їх базі системи екологічного управління підприємством дасть змогу здійснити такі заходи:

- оптимізувати споживання енергоресурсів, сировини, капіталу, праці та природних ресурсів на основі застосування найсучасніших технологій виробництва, що має підвищити конкурентоспроможність вироблюваної продукції;
- створити "зелений" імідж підприємства в очах громадськості, держави та інвесторів, що дасть змогу залучити кошти на подальший розвиток;
- виробляти екологічно чисті товари на основі екологічно чистих технологій згідно із сучасними вимогами споживачів; таке виробництво буде ще й дуже дійовою рекламою продукції та власне підприємства;
- знизити платежі за споживані природні ресурси, за скиди й викиди шкідливих речовин і навіть отримати від держави певну винагороду за зменшення шкоди довкіллю;
- у разі застосування комплексної переробки сировини та рециркуляції спожитих товарів виробляти товарну продукцію з мінімальними витратами, бо така сировина містить велику кількість минулої праці;
- у разі неможливості комплексного використання сировини на власному підприємстві налагодити продаж виробничих відходів іншим

підприємствам, які можуть бути зацікавлені в цьому;

- створити на основі сучасних розробок у галузі ергономіки, психології, охорони праці, кібернетики тощо як найпродуктивнішу атмосферу в колективі підприємства, розробити ефективну систему “людина–машина” та впровадити її в життя;

- розробити стратегію й тактику забезпечення стійкого розвитку підприємства в гармонії з довкіллям.

Таким чином, узагальнюючи все вищенаведене, зазначимо, що застосування на підприємствах України систем екологічного менеджменту у формі наукових центрів дасть змогу здійснити комплексну реконструкцію підприємств, модернізувати технологічну й технічну систему, вирішити проблеми з сировиною та енергоресурсами, а отже, зробити підприємство привабливим для інвесторів і розв’язати одну з основних проблем сьогодення — нестачу коштів. Крім того, ця система дозволить створити найкращу атмосферу в колективі, що є визначальним фактором виробництва.

Вихід кожного підприємства України із соціо-природотехнічної кризи за допомогою системи екологічного менеджменту дасть змогу вирішити більшість соціоприродотехнічних проблем нашої держави. Але й сама держава має докладати зусиль, щоб допомогти підприємствам у подоланні цієї кризи. Тільки таким чином Україна зможе

вийти з сучасної соціоприродотехнічної кризи та стати на шлях стійкого гармонійного розвитку.



Література.

1. Гончарук Т., Семененко Т. Эколого-экономические системы управления промышленным предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 1. — С. 95–100.
2. Демина Т. А. Экология, природопользование, охрана окружающей среды. — 3-е изд. — М.: Аспект Пресс, 1996. — 143 с.
3. Коротков Э. М. Концепция экологического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 2. — С. 12–23.
4. Моисеев Н. Н. Человек и ноосфера. — М.: Мол. гвардия, 1990. — 351 с.
5. Федуллова Л. І. Організаційно-економічні моделі багатофункціонального управління виробничою діяльністю на основі сучасного менеджменту. — Миколаїв: Вид-во УДМУ, 1997. — 170 с.
6. Хабарова Е. И. Менеджмент на стыке экологии и экономики // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3. — С. 29–36.
7. Хусанов Т., Безбородов А., Безбородов Ю. Основы экологического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 5. — С. 79–84.

МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОБОРОННО- ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 152–154

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) — складна система, до якої входять науково-дослідні організації, виробники матеріально-технічних ресурсів (чорна та кольорова металургія, хімічна промисловість та ін.), проміжного продукту (двигунів, електронних і оптичних систем, комплектувального озброєння та ін.), кінцевого продукту, а також спецекспортери. Отже, існує багаторівнева система, основним завданням якої в контексті міжнародної торгівлі та міжнародного військово-технічного співробітництва є виготовлення та реалізація продукції з максимально можливим прибутком (див. рисунок).

Методологічною основою такої маркетингової системи може бути концепція маркетингу взаємовідносин (relationship marketing) як процесу створення, підтримки та розвитку міцних, довготривалих, ефективних взаємовідносин з партнерами по бізнесу та (що особливо важливо) зі споживачами. Ефективні взаємовідносини мають особливе значення для ОПК, бо якість і собівартість продукту та можливості щодо його реалізації залежать від того, наскільки тривалою, кропіткою, взаємовигідною є праця в усьому ланцюжку виробничих і збутових ринкових відносин. До того ж робота з продукцією ОПК на зовнішніх ринках може ефективно здійснюватися тільки через створення стабільних політичних відносин зі споживачами (країнами) у контексті державної

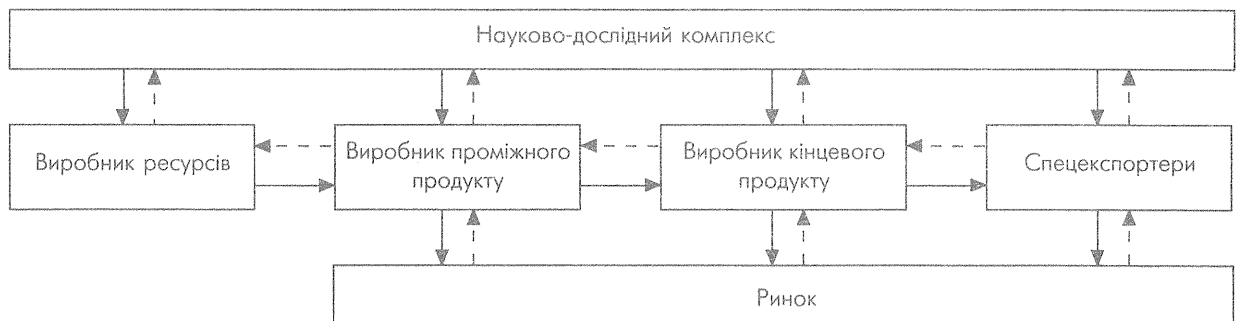
зовнішньої політики, базуватися на взаємній довірі, довготривалості та взаємній вигідності.

Учасники системи маркетингу ОПК володіють ресурсами, контролюють їх, займаються визначеними видами діяльності, продукт якої в певній частині є предметом купівлі для інших учасників. Взаємовідносини учасників цієї системи повинні охоплювати обмін інформацією про потреби, можливості, виробничі стратегії, логістику та ін. Взаємодія учасників ОПК полягає, як уже зазначалося, у координації виробничої та маркетингової діяльності. Подібна координація означає, що виробнича, логістична та менеджерська діяльність, а також ресурси мають бути модифіковані так, щоб учасники найкраще відповідали один одному. Подібні зміни потребують певної модифікації наявної системи ОПК.

Передумови створення ефективної системи маркетингу взаємовідносин в ОПК можна сформулювати так:

1) підприємство (організація) — учасник ОПК вступає з партнерами в безперервні, поновлювані зв'язки, які обумовлюють процес обміну та реалізації. Така взаємодія дає змогу спільно акумулювати та використовувати ресурси, пов'язувати діяльність партнерів у єдиний комплекс;

2) виробничі та збутові можливості кожного учасника системи ОПК розвиваються через зв'яз-



Продуктова та інформаційна взаємодія в системі маркетингу ОПК

ки в системі взаємовідносин, які підтримуються й іншими учасниками;

3) діяльність кожного з учасників можна “вмонтувати” в мережу маркетингу ОПК, яка визначається як цілісність.

Розподіл праці та обмін ресурсами (продуктами) між учасниками маркетингової мережі є джерелом залежності та влади. Ці висновки не висвітлюються в “класичному” маркетингу, тому що він виходить з того, що завжди можлива заміна постачальників і споживачів. Але в системі маркетингу ОПК вибір партнерів щодо виробництва та ринків збуту досить жорстко обмежений, тому кожен учасник має цінувати й розвивати економічні, маркетингові та громадські зв’язки.

З одного боку, розробка нових зразків озброєння, що задовольняють запити покупців, має бути обмежена інтересами власної безпеки, а з іншого — через великі проблеми та значну частку унікальних зразків необхідно встановлювати тісні контакти заздалегідь, до початку виробництва товару, тобто вже на стадії проектування й розробки техніко-економічних параметрів. Для постачання складних видів техніки між продавцем і покупцем треба встановити тривалі відносини, які не припиняються й після поставки виробів у зв’язку з монтажем, налагодженням і введенням техніки в експлуатацію, а також технічним обслуговуванням у процесі експлуатації (навчання персоналу тощо).

Як зазначає В. Бегма, “важливою особливістю безпосередніх зв’язків при поставках складних видів техніки є те, що вони, не обмежуючись відносинами між експортером-виробником та імпортером-покупцем, тягнуть за собою запровадження цілої системи зв’язків між фірмами, що беруть участь у комплектації таких поставок, тобто між субпоставщиками. При цьому генеральний підрядчик організує комплектацію і несе відповідальність перед покупцем за її своєчасність та якість” [1, с. 75]. Таким чином, між усіма фірмами, що беруть участь у цьому процесі, мають установлюватися тісні, постійні й тривалі коопераційні зв’язки, причому ще на стадії науково-дослідних і проектних робіт.

Маркетинг взаємовідносин, за визначенням Ф. Котлера, — це процес створення, підтримки та розвитку міцних, повноцінних взаємовідносин зі споживачами й іншими партнерами компанії [2, с. 536].

О. Третяк розуміє під маркетингом взаємовідносин (вона називає його “network”) діяльність, націлену на збереження й підтримку механізму взаємодії виробництва та споживання [3, с. 77].

По суті, ці визначення принципово не відрізняються; їх сутність полягає в тому, що всі учасни-

ки (суб’єкти та об’єкти) ринку повинні будувати свою діяльність на принципах взаємної вигоди, а для цього їм треба домовлятися, узгоджувати свої дії як рівноправним партнерам.

Основоположники теорії маркетингу взаємовідносин вважають, що класична модель “marketing-mix” дещо вичерпала себе. Вона виходить із припущення, що за допомогою різних сполучень стимулів у маркетингу можна отримати різні реакції ринку на певні дії. При цьому цільовий ринок розглядається як певна однорідна сукупність з достатньо однорідними потребами. У зв’язку з цим виокремлюється та вивчається середньостатистичний споживач і його усереднені потреби, розробляється сукупне маркетингове рішення, яке задовольняє ці потреби. Метод класичного маркетингу зводиться насамперед до розробки стандартного комплексу маркетингу для певного сегмента споживачів. Управління на основі маркетингової концепції — це управління продуктом та іншими складовими маркетингової діяльності. Цей підхід ефективний у системі “продавець (експортер) — кінцевий споживач”. Але успіх продавця (а через нього — і споживача) залежить також від проміжних виробників. Коли проблема розвитку експортного потенціалу має для країни велике значення, необхідно, щоб усі його складові були націлені на це головне завдання.

Співпраця може бути ефективною і взаємовигідною особливо на зовнішніх ринках. Характерною рисою сучасної ринкової економіки признається кооперація (співробітництво) між виробниками, постачальниками та споживачами. О. Юлдашева відзначає з цього приводу, що концепція маркетингу взаємовідносин (за її термінологією, “маркетинг взаємодії”) зміщує акценти в маркетинговій діяльності з техніки маркетингу на взаємовідносини з партнерами (розвиток довгострокових взаємовідносин) [4, с. 33].

В основі концепції маркетингу взаємодії лежить припущення про те, що фірми-покупці, обираючи постачальника чи партнера, приділяють увагу не тільки технічній стороні процесу покупки (якості товару, термінам і формі оплати тощо), а й соціальній (особистостям, що вступають у контакт, їхній компетенції, авторитету та спроможності створювати атмосферу довіри в процесі переговорів). Відповідно до цього покупець вибирає продавця, котрий зможе запропонувати йому оптимальне технічне й соціальне рішення (конкурентноспроможний продукт) і сприятливу соціальну атмосферу взаємодії, яка припускає встановлення довіри між партнерами щодо виконання зобов’язань, а також можливості безконфліктного розв’язання проблем. Таким чином, зазначена

концепція переносить акцент у маркетинговій діяльності з техніки маркетингу (маніпуляції маркетинговими інструментами) на соціальні аспекти зв'язків із партнерами — розвиток довгострокових взаємовідносин. При цьому мета маркетингової діяльності (як найповніше задоволення потреб покупців) не змінюється, але змінюється засіб її досягнення за рахунок соціального задоволення партнера (клієнта) до вчинення ним покупки, тобто ще в процесі переговорів про неї. У випадку довгострокових взаємовідносин соціальне й технічне задоволення клієнта збігаються в часі й дають синергетичний ефект, що виражається у відданості клієнта продавцю та в його консервативності до зміни постачальника.

Процес спілкування з фірмами-партнерами розглядається як взаємодія, при якій на передній план виходить її соціальна сторона. Концепція маркетингу взаємодії передбачає, що соціальне задоволення клієнта в процесі спілкування випереджає його фізичне задоволення, яке настає після споживання товару. Задоволення покупця від процесу взаємовідносин — сутність концепції маркетингу взаємодії.

Найважливіша передумова перенесення акценту на роль соціального чинника та процес установа довгострокових відносин полягає в тому, що внаслідок розвитку НТР, швидкого поширення новітніх технологій і знань, а також запровадження єдиних стандартів виробництва промислової продукції (ISO-9000) фірми-виробники та продавці не в змозі домогтися довгострокової переваги щодо вищої якості продукту. На цьому етапі продукти все більше стають стандартизованими, що призводить до уніфікації сукупного маркетингового рішення. Тому єдиний засіб утримати споживача — це індивідуалізація відносин із ним, пристосування свого сукупного маркетингового рішення до кожного конкретного споживача за рахунок соціальної адаптації.

Зазначені відносини треба розглядати як мікс двох взаємозалежних процесів, які неможливо відокремити один від одного. З одного боку, будь-які відносини мають технічну чи ділову сторону, бо встановлюються з конкретною діловою метою — для продажу товарів, переговорів, обміну технічною інформацією, технічної адаптації продуктів і технологій і т. п. З іншого боку, у процесі взаємодії люди обмінюються різноманітними соціальними символами (такими, як довіра, дружба, порозуміння чи, навпаки, ворожість, недовіра, відсутність порозуміння тощо). У зв'язку з відзначеною вище тенденцією до зростання рівня стандартизації сукупних рішень продавців під час формування відносин на перший план виходить уста-

новлення й розвиток особистих контактів, тобто налагодження особистих взаємовідносин із покупцем, їх індивідуалізація.

Індивідуалізація відносин більшою мірою очевидна в тих випадках, коли продукти реалізуються за допомогою персональних продажів. Для ринків продукції виробничо-технічного призначення, особливо технологічно складної продукції, процес продажу являє собою сукупність взаємовідносин між групами службовців з боку як продавця, так і покупця, зокрема керівників, що постійно перебувають у взаємодії та контакті. Ці відносини є об'єктом управління міжфірмового маркетингу. Проте будь-яке окремо взяте відношення між двома фірмами формується цілою системою індивідуальних особистих відносин між службовцями двох компаній і підрозділами, тому дуже важливо, щоб хтось керував усією сукупністю цих відношень і доводив їх до ефективного результату. Серед службовців, що беруть участь у процесі комунікації, лише частина має фахову підготовку та статус маркетолога, інші ж є "маркетологами за сумісництвом", бо активно впливають на процес розвитку цих відношень і їх ефективність. Здійснювати контроль за встановленням і розвитком відносин із клієнтами має служба маркетингу компанії, це її стратегічна функція.

У міжфірмовому маркетингу основною стратегічною метою підрозділу маркетингу стає управління процесом розвитку взаємовідносин компанії з її покупцями. Відношення — це основний ресурс, яким володіє служба маркетингу. Їх створюють і розвивають люди, тому найважливішим чинником, що впливає на успішність тієї чи іншої компанії на ринку, стає не її товар (якщо товари стандартні), а інтелект і здібності людей, котрі здійснюють комунікації з покупцями.



Література

1. Берма В. Світовий ринок озброєння та особливості маркетингу продукції військово-технічного призначення // Економіка України. — 2000. — № 6. — С. 73–79.
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. — К.: Вильямс, 1998.
3. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления // Рос. экон. журн. — 1997. — № 10. — С. 74–84.
4. Юлдашева О. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // Маркетинг. — 1999. — № 3. — С. 32–39.

В. П. ОНИЩЕНКО, д-р екон. наук, проф.

В. О. ДЕДУРА

(Українська академія зовнішньої торгівлі, м. Київ)

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 155–157

Нині основне завдання кожного підприємства — якнайраціональніше організувати свою діяльність і отримати від неї максимальний економічний ефект, що є запорукою виходу з будь-якої кризи. Неоціненну допомогу в розв'язанні цього завдання може надати маркетинг, що втілює в собі досвід ринкової діяльності. Маркетинг і ринок — поняття нероздільні. Орієнтація на ринок — це основна умова, що визначає економічну та соціальну ефективність функціонування будь-якого підприємства.

Багато хто вважає, що маркетинг може “працювати” лише за насиченого ринку. Це справедливо, якщо бачити в ньому тільки засіб конкурентної боротьби. Однак, на нашу думку, маркетингова діяльність за будь-якого ступеня насиченості ринку може коригувати поведінку економічних суб'єктів, споживачів і підприємств до їх взаємної вигоди. Направленість, структура та більша частина методів маркетингу мають загальний характер і цілком придатні для української економіки. Але звичайне копіювання вітчизняними підприємствами методів, що розглядаються в багатьох класичних роботах західних авторів з маркетингу, може призвести на практиці до серйозних помилок. Це пояснюється відмінностями ринкових умов через різницю в рівні розвитку ринкового середовища, інфраструктури та психології споживачів.

За ставленням підприємців до маркетингу та мірою включення останнього в практику господарювання можна судити про рівень розвитку ринкової економіки в тій чи іншій країні. Проте в середовищі українських бізнесменів після початкового гострого інтересу до маркетингу та надій на нього як на універсальний засіб проти бід і потрясінь, пов'язаних з переходом нашої економіки на ринкові принципи, нині з'явилося певне

розчарування. Стала поширюватися думка начебто в Україні цей типово західний інструмент не дає та в найближчій перспективі не може дати корисного ефекту.

Річ у тім, що коли на початку 90-х років ХХ ст. у нас почали широко застосовувати методи маркетингу (спочатку, безумовно, західні компанії, що прийшли на наш ринок з багатим досвідом роботи в цьому плані, а потім і наші підприємства), у багатьох українських підприємців склалася думка, що маркетинг і реклама всемогутні, що вони здатні примусити ринок прийняти все що завгодно за допомогою потужних методів комунікації, що такі методи продаж можна розробляти незалежно від бажання задовольнити потреби покупців, концентруючи увагу на потребах продавця, тобто здійсненні продаж.

Однак маркетинг не всемогутній, і, тим паче, його зміст не можна зводити до набору агресивних інструментів продаж, або тільки інструментів аналізу ринку. Концепція маркетингу передбачає, що підприємство чи організація повинні мати за основну мету задоволення потреб споживачів, бо це найкращий метод досягнення особистих цілей зростання та підвищення рентабельності.

Маркетинг — це не тільки активний процес, а й філософія бізнесу. Тому необхідно визнати, що існує певний розрив між тим, що декларує маркетинг “у теорії”, і тим, чим він є в реальному житті. Концепція маркетингу — це той ідеал, якого має прагнути кожне підприємство. Якщо це й “міф, то міф, що направляє, орієнтує фірму в її діях” [1, с. 3].

Особливістю маркетингової концепції управління підприємством є нині орієнтація на ринок. Ринковий характер цієї концепції проявляється, по-перше, у вивченні запитів покупців і пристосуванні асортименту та послуг підприємства до

ринку. По-друге, для маркетологів життєво необхідним є врахування ринкових законів і обмежень, наприклад еластичності попиту за ціною й доходами. Розробляючи комплекс маркетингових заходів, підприємство має рахуватися з тим, що ціни, пропозиція й попит обумовлені та перебувають у суперечливій взаємодії. По-третє, маркетингова стратегія має конкурентну направленість і змінюється багато в чому залежно від стану ринкової кон'юнктури та рівня конкуренції на ринку. По-четверте, маркетологи частіше за все діють за умов невизначеності та високого ризику. По-п'яте, маркетингова діяльність орієнтована на високий кінцевий результат господарювання.

Маркетинг — це наука, практика та мистецтво організованої діяльності підприємства на ринку. Специфіка функціонування підприємства, яке діє на основі маркетингу, полягає в тому, що воно прагне вивчити та прогнозувати зовнішнє середовище підприємства, здійснювати активний регулювальний вплив на ті його елементи, які воно може контролювати. Тому сучасний маркетинг підприємства все більше має набувати стратегічних рис. Зростає значення цілеспрямованості й наукової обґрунтованості розв'язань, що приймаються. Короткострокові плани все більшою мірою мають спиратися на довгострокові програми, що визначають стратегічні цілі підприємства. Разом з тим дедалі більша складність ринкової кон'юнктури потребує оперативного коригування планів відповідно до змін на ринку, у технології та політиці.

Нині в Україні, на жаль, діють фактори, що стримують можливості розвитку маркетингу. Неприятливими для українських підприємств є чинники зовнішнього середовища, пов'язані переважно з нерозвинутістю ринкових відносин, "перехідним" станом економіки, в'ялим, суперечливим характером реформ і недосконалістю законодавства.

Значна активність на ринку України іноземних комерційних структур з багатим досвідом організації маркетингової діяльності ставить перед вітчизняними товаровиробниками та торговцями низку актуальних завдань, основне з яких, на нашу думку, — відвоювання втрачених сегментів ринку. Для розв'язання цих завдань необхідно перш за все посилити як прямі, так і зворотні зв'язки підприємств із вітчизняними виробниками продукції, що передбачає розробку і реалізацію єдиної маркетингової стратегії з метою гармонізації інтересів національного виробничого та торговельного капіталу.

У цьому контексті треба активізувати зусилля вітчизняних суб'єктів ринку щодо розробки системи заходів, пов'язаних з активним формуванням попиту на вітчизняні продукти. Торговельні організації та виробники будуть вимушені переорієнтуватися на задоволення платоспроможних потреб населення, і у виграшному становищі опиняться ті структури, які вже нині намагаються впливати на попит на свої товари.

Робота по формуванню попиту потребує подвійної активізації маркетингової комунікаційної діяльності підприємств (реклами, "роботи з громадськістю", особистих контактів і т. п.), а також стимулювання просування продукції, що передбачає заохочення споживачів, посередників і власного торговельного персоналу. Тепер найбільші труднощі викликають розробка й реалізація комунікаційної політики, яка базується на використанні прямих і зворотних зв'язків з виробниками та покупцями. З урахуванням достатньо низької ефективності реклами та притаманної українцям колективної психології особливо важливим видається застосування такої маркетингової комунікації, як "робота з громадськістю", формування позитивної громадської думки. Ключове завдання — подолання бар'єра недовіри до вітчизняної продукції та її виробника.

У системі маркетингових комунікацій іноземні фірми широко застосовують особисті контакти співробітників зі споживачами й покупцями, вважаючи, що на стадіях формування споживчих пріоритетів і безпосереднього здійснення акту купівлі-продажу цей засіб формування попиту хоча й дорогий, але достатньо ефективний. Він дає змогу, з одного боку, установлювати тривалі прямі зв'язки з клієнтами, а з іншого — забезпечувати з ними мобільний зворотний зв'язок і отримувати важливу інформацію про ринковий рух продукту.

В Україні особисті контакти з покупцями існували завжди. Однак вони розвивалися за обставин диктату продавця, що формувало недбале ставлення до покупця. Далеко не всі підприємці усвідомили, що за ринкових умов їх надії на виживання й тим більше на майбутнє процвітання підприємства обґрунтовані лише тоді, коли продавці вміють поважати покупців, завойовувати їхню довіру, переконувати в якості й надійності своїх товарів.

Розгортання маркетингових комунікацій має доповнюватися заходами щодо стимулювання збуту, до яких належать будь-які дії, що сприяють

розширенню продажу товарів. Зазвичай такі заходи націлюються на виробників і покупців, посередників і персонал самих підприємств. У першому випадку мета полягає в тому, щоб спонукати людей до повторних покупок і придбання більшої кількості товарів, у залученні нових покупців. Мета стимулювання посередників полягає в підвищенні зацікавленості останніх у тому, щоб пропонувати товар саме цього виробника. Стимулювання персоналу зводиться до преміювання продавців, що безпосередньо контактують із покупцями.

Розв'язання багатьох проблем формування попиту гальмується недосконалістю системи розподілу товарів, яка складається з самостійних, виокремлених ланок (виробник — посередник — роздрібна торгівля). Так чи інакше справляючись зі своїми завданнями в разі планового розподілу товарів, вона стала очевидним гальмом розвитку ринкових відносин. Отже, необхідно перейти до ефективнішої системи, побудованої на тісних прямих і зворотних зв'язках цих ланок, які мають функціонувати як єдине ціле. Це, зокрема, сприятиме активізації попиту, дасть змогу ефективно використовувати не тільки безпосередні, а й непрямі, опосередковані канали розподілу продукції.

Маркетинг є дієвим засобом виживання підприємства у кризовій ситуації. До речі, як відзначає Ф. Котлер, будь-яку кризу необхідно оцінювати з точки зору споживачів [2, с. 79]. Криза не дуже впливає на забезпечені верстви населення,

тому основну увагу слід приділити найвразливішим прошаркам суспільства. За умов кризи вигідно працювати в діапазоні низьких цін на товари середньої, а інколи й низької якості; треба оптимізувати просування товарів: знижувати бюджет на рекламу та стимулювання збуту до економічно виправданого рівня, більше орієнтуватися на формування суспільної думки через цінності суспільства.

За кризових ситуацій підприємству необхідно скоригувати витрати, але, на наш погляд, не можна скорочувати економічно виправдані витрати на маркетинг. Саме за його допомогою можна знайти резерви та нові точки прикладення підприємницьких зусиль. Якщо за звичайних умов маркетинг необхідний для процвітання, то в період кризи, оновлення, виходу на нові ринкові рубежі він стає необхідним механізмом, який може допомогти підприємству вижити.



Література

1. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. — СПб.: Наука, 1996.
2. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. — К.: Вильямс, 1998.

Н. А. ТІТОВА, д-р екон. наук, проф.

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

Г. П. ГОГОЛЬ, канд. екон. наук

(Університет "Львівська політехніка")

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА — ШАНС У КОНКУРЕНТНІЙ БОРОТЬБІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 158–159

У сучасній економічній літературі зустрічаються іноді суперечки щодо розуміння таких понять, як "маркетинг" і "логістика". Яке з них ширше? Історично склалося так, що маркетинг був потрібним раніше, ніж логістика в сучасному розумінні її завдань. Перехід від ринку продавця до ринку покупця приніс труднощі зі збутом товарів, тому застосування маркетингових методів вивчення попиту та впливу на нього ставало вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності. У середині ХХ ст. за їх рахунок можна було досягнути помітних успіхів у конкурентній боротьбі.

Тепер цього вже недостатньо. Попит, виявлений маркетинговими дослідженнями, має своєчасно задовольнятися за допомогою швидкого й точного постачання. Така швидка реакція на попит, що виник, можлива лише за чітко налагодженої системи логістики, яка здатна об'єднати споживача та постачальника в систему з єдиною технікою та технологією.

Вірною, на наш погляд, є позиція тих спеціалістів з маркетингу, які розуміють, що логістика доповнює маркетинг і сприяє його розвитку, створюючи техніко-технологічну єдність виробника, транспортника та споживача. Отже, без логістики маркетинг як "без рук" і залишиться тільки філософією бізнесу. Він може ставити завдання системного підходу до організації товароруку, однак методи техніко-технологічної інтеграції всіх учасників процесу товароруку є основним предметом вивчення не маркетингу, а логістики.

Крім того (і це головне з економічної позиції), управління матеріалопотоком сприяє постачанню потрібного товару з мінімальними витратами, бо собівартість товару, який проходить по ланцюгу, низька лише в тому випадку, коли цей ланцюг логістично організований.

Таким чином, маркетинг і логістика взаємно доповнюють одне одного. На практиці залежно від ступеня розвитку відповідних видів діяльності на підприємстві можуть змінюватися функції, які виконують служби маркетингу та логістики: або логістика є інструментом реалізації стратегії маркетингу, або маркетинг опиняється "під логістикою".

Ті підприємства, де керівники розуміють таку взаємозалежність маркетингу й логістики, мають шанси на перемогу в конкурентній боротьбі, якщо за інших рівних умов забезпечується ефективність логістики розподілу.

З метою підвищення конкурентоспроможності менеджмент виробничих фірм приділяє логістиці все більше уваги. Витрати на неї на фірмах Заходу становлять близько одної п'ятої частини доданої вартості. Логістика може сприяти мінімізації цих витрат, що підтверджує її призначення як інструменту підвищення ефективності виробництва. Навіть у невиробничій фірмі логістику можна вважати виробничою діяльністю, пов'язаною з плануванням потоків матеріалів, управлінням ними та розв'язанням проблем їх запасів.

За умов низької прогнозованості продажу товарів на ринку виникає потреба у великій кількості запасів, щоб уникнути невпевненості. Проте тут виникає ризик, і посилюється тенденція зменшення капіталу, представленого у запасах, що впливає на їх розмір. Однак такий погляд на запаси з точки зору економіки виробництва не може повною мірою пояснити наявний інтерес до управління запасами.

Новий підхід до пояснення такого феномена, як запаси, ураховує те, що вони можуть покривати різноманітні недоліки у виробничій діяльності підприємства, але при цьому, на жаль, не надаєть-

ся пріоритету розв'язанню структурних проблем. Наприклад, за допомогою запасів приховують проблеми якості, неспроможність виробляти товар малими партіями, а також вірно планувати та закуповувати потрібні товари, перешкоди у виробництві й постачанні сировини.

Поряд із дедалі більшою увагою до управління запасами з'являється й розуміння того, що оптимальний рівень логістики не може бути досягнутий без участі інших важливих видів виробничої діяльності, наприклад:

- відділ розробок має прагнути до стандартизації виробництва запасних частин і планування їх кількості;
- конструктори повинні розробляти виробничі верстати з високою гнучкістю (швидкою переналадкою), що дасть змогу випускати продукцію малими партіями;
- комерційний відділ має розробити реалістичний і надійний план продажу;
- адміністративний відділ повинен своєчасно подавати фінансові відомості про стан запасів, на підставі яких менеджер з питань логістики може приймати рішення.

Таким чином, з вищенаведеного можна зробити висновок, що розв'язання питань логістики — це справа всього підприємства.

Як бачимо, такий взаємозв'язок логістики з підрозділами всього підприємства надає їй більшого значення. Тому в літературі іноді висловлюють думку, що за деяких обставин завдання логістики та її можливості інтегрального управління (регулювання) можуть бути глобальнішими, ніж завдання маркетингу конкретного підприємства.

Якщо маркетинг відслідковує й визначає попит, тобто відповідає на питання щодо товару, його кількості та якості, то логістика не тільки забезпечує фізичне просування потрібної товарної маси до споживача, а й ефективно поєднує всіх суб'єктів логістичної системи, усі ланки логістичного ланцюга.

Таким чином, маркетинг і логістика доповнюють одне одного, що особливо наочно підтверджує аналіз функцій служби маркетингу та розподільчої логістики. Наведемо принципові відмінності останньої від традиційного збуту, який здійснювався на вітчизняних підприємствах у минулому:

- підпорядкування процесу управління матеріальними та інформаційними потоками цілям і завданням маркетингу;

- тісний взаємозв'язок процесу розподілу з процесами виробництва та закупівель (в аспекті управління матеріальними потоками);

- взаємозв'язок усіх функцій в межах самого розподілу відповідно до нових цілей і завдань.

Проблеми розвитку розподільчої логістики доцільно розглянути для гуртової ділянки — найважливішого учасника процесу товароруку. Саме з цієї ділянки до виробника повертається інформація про зміни у споживчому попиті. Швидке реагування на найменші зміни кон'юнктури ринку стало життєвою необхідністю. Воно можливе лише в разі ефективного інформаційного потоку та інформаційної логістики в цілому.

Деякі автори публікацій з логістики висловлюють думку про те, що включення маркетингу в розподільчу логістику як її органічної складової можна вважати одним з найефективніших методів удосконалення збутової діяльності¹. Як бачимо, немає однозначної відповіді на запитання: яке поняття ширше — маркетинг чи логістика. Основним залишається досягнення спільної мети — підвищення конкурентоспроможності фірми завдяки розширенню взаємозв'язків менеджменту, маркетингу та логістики.

¹ Див.: *Логістика: Учеб. пособие* / Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 327 с.

В. ОНИЩЕНКО, д-р екон. наук, проф.

І. КРАВЧЕНКО, аспірант

(Українська академія зовнішньої торгівлі, м. Київ)

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ НАРОЩУВАННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 160–162

Актуальним напрямом виходу країни з економічної кризи є нарощування її експортного потенціалу. Одним з дієвих засобів просування в цьому напрямі має бути сучасна концепція міжнародного маркетингу. Чим викликана актуальність проникнення міжнародного маркетингу в діяльність вітчизняних товаровиробників?

По-перше, динамізм зовнішніх ринків, високий рівень конкуренції та актуальність довгострокового ефективного перебування будь-якого підприємства у сфері міжнародних економічних зв'язків вимагає від підприємства чіткого розуміння свого становища в ринковому просторі та вміння ефективно боротися за чільне місце на ньому. А для цього необхідно мати вивірену стратегічну програму перебудови діяльності відповідно до вимог ринку, у якій було б чітко та реально сформульовано концепцію бізнесу, тобто вибір довгострокових напрямків діяльності та формування стратегічної місії підприємства в зовнішньоекономічному просторі, які трансформуються в сукупність цілей.

По-друге, у сфері міжнародної економічної діяльності необхідно розробляти та ставити перед собою низку взаємопов'язаних стратегічних і тактичних завдань. На зовнішніх ринках виживає той, хто націлюється на тривалу роботу, вчасно перебудовує бізнес на основі довгострокових цілей, адаптованих до потреб ринків, й активно готує основу для успішної праці в майбутньому.

По-третє, прогнозування майбутніх умов, що є однією з основних прерогатив міжнародного маркетингу, дає змогу на ранніх стадіях пристосовувати діяльність фірми до них і зайняти на ринку конкурентоспроможну позицію.

Міжнародний маркетинг — це діяльність, метою якої є пошук на світових ринках незадоволе-

них потреб і розробка відповідного адаптованого продукту. Такий пошук здійснюється через сегментацію світового ринку та виявлення ефективних для товаровиробника ніш, які мають для підприємства стратегічне значення. Окреслена проблема вельми актуальна для вітчизняних підприємств і економіки взагалі, адже ще й досі українські виробники так і не посіли достойного місця у світогосподарському просторі. Наша зовнішня торгівля має безсистемний, короткостроковий кон'юктурний характер, її суб'єкти в більшості своїй не розуміють основних тенденцій її розвитку, а тому їх стратегія (якщо вона є) неадекватна процесам, що формують світогосподарські зв'язки, зокрема й у торгівлі. До речі, зовнішньоторговельний оборот товарів і послуг у 1999 р. становив 28,05 млрд дол. США, що на 4,5 млрд дол., або на 13,8 %, менше порівняно з 1998 р. Обсяги експорту товарів і послуг зменшилися відповідно на 1,26 млрд дол., або 7,7 %, і становили 15,2 млрд дол. США.

Попит на наші товари зменшується з різних причин. У цьому зв'язку слід нагадати, що на світовому ринку відбувається інтенсивна еволюція товарів від простих форм (одиничних товарів) до їх складних комбінацій і поява на цій основі вищих товарних форм (товарів-об'єктів, товарів-програм), що спричиняє динамічні перетворення на товарних ринках, перш за все у структурі попиту та пропозиції на світовому ринку. Виникають нові потреби, які чекають комплексного задоволення, а для цього необхідні стратегічні підходи до інноваційних пошуків.

Виникають нові аспекти в мотивації покупців і продавців: у міру ускладнення форм товару в покупців і продавців з'являються нові стимули, що визначають їхню поведінку на світовому ринку.

Ці стимули можна й треба визначити тільки виходячи з маркетингового підходу.

Відбувається динамічне розшарування світового товарного обігу на два яруси: верхній — стратегічний, де реалізується довгостроковий ефект адекватності продукту глибоким перетворенням потреб світового ринку, і нижній — кон'юнктурний, на якому обмін здійснюється за законами мінливої кон'юнктури. На жаль, ми працюємо на нижньому ярусі, тому що наші продукти не відповідають потребам світового ринку. Тому ми не формуємо кон'юнктуру, а йдемо в її фарватері.

Сучасний ринок додав до вимог відповідності ціни та якості необхідність відповідності товару, організації виробництва та реалізації товару визнаним у світі технологічним, організаційним і маркетинговим системам товарного виробництва. Це наслідок глобальної інтернаціоналізації світового ринку й необхідна умова для рівноправного входження кожного товаровиробника до міжнародної економічної спільноти, відповідних макро- та мікроформувань. Таке входження та ефективна кооперація можливі лише на ґрунті науково-технологічного та виробничо-інвестиційного співробітництва. На жаль, ми поки що не можемо увійти в транснаціональні корпорації та інші сучасні форми економічної інтеграції.

Глобальна інтернаціоналізація ринків робить поняття національних (внутрішніх) ринків вельми відносним. Вони стають усе прозорішими, а тому на внутрішніх ринках точиться запекла конкурентна боротьба між національними та іноземними товаровиробниками, і вітчизняний підприємець, на жаль, програє її. Досить лише відзначити, що внутрішній ринок товарів народного споживання (промислових) імпорتنі товари заповнили на 65–70 %, товарів культурно-побутового призначення — на 85–90 %. Подібних прикладів занадто багато, тому вітчизняному товаровиробнику необхідно активно захищати та відвоювати свої позиції через активні протидії агресивному експортному маркетингу іноземних фірм. Для цього, принаймні, необхідно володіти методами міжнародного маркетингу як стратегічним знаряддям активного протистояння.

Вітчизняним суб'єктам зовнішньоторговельних відносин ще й досі притаманний так званий пасивний маркетинг, який обумовлює структурну організацію фірм з такими особливостями:

1) в організаційній структурі маркетинг має другорядне значення;

2) під маркетингом у кращому випадку розуміють комерційну службу, яка замикається на першому покупцеві в мережі збуту, а не на кінцевому споживачі;

3) рішення щодо продукту приймає виробнича служба, а за ціноутворення та прогнозування відповідає фінансовий підрозділ;

4) відповідальність у сфері маркетингу розмита.

Така структура орієнтована на суто внутрішні проблеми фірми й не здатна вирішити проблеми просування на зовнішній ринок.

Особливе значення для ефективної діяльності будь-якого підприємства на міжнародному ринку мають пошук, формування і підтримка власної конкурентної переваги. Як відомо, вона може бути зовнішньою, що ґрунтується на стратегії диференціації, і внутрішньою — перевагою за витратами, які дають фірмі змогу домінувати за рахунок цінової конкуренції. Отже, будь-яка вітчизняна фірма для довгострокового перебування на зовнішньому ринку має сформувати певну конкурентну перевагу й розробити та впровадити маркетингову стратегію. Саме (і тільки) за допомогою стратегічного підходу можна сформувати стійкі, довгострокові конкурентні переваги. На нашу думку, основною конкурентною перевагою більшості вітчизняних підприємств має бути домінування за витратами, перш за все за рахунок низької ціни робочої сили. Але ця конкурентна перевага може існувати лише за умови, що рівень інших видів виробничих та організаційних витрат буде принаймні зіставним із середньосвітовим (регіональними, галузевими тощо).

Для визначення основних напрямків формування своїх маркетингових стратегій на міжнародній арені кожне підприємство має знати, в якому маркетинговому середовищі воно функціонує. Як вірно зазначив Ф. Котлер, організація існує для того, щоб досягти чого-небудь в межах її оточення. Тому перед будь-якою фірмою стоять такі найважливіші завдання:

1) вивчити та визначити тенденції розвитку маркетингового середовища, яке формує та спрямовує діяльність фірми;

2) визначити довгострокову мету свого перебування на зовнішньому ринку та власні стратегічні можливості щодо створення й підтримки конкурентної переваги;

3) адаптувати свої цілі та ресурси через маркетингові стратегії до вимог і особливостей міжнародного бізнесу та ринків.

Знання маркетингового середовища дуже важливе для розробки довгострокової концепції ефективної роботи на зовнішніх ринках, методичних і організаційних засад управління підприємством на основі сучасних методів міжнародного маркетингу. До речі, саме незадовільне знання маркетингового середовища, у якому функціонують вітчизняні виробники на зовнішніх ринках, призводить до значних втрат.

За нашими оцінками, незнання сучасних особливостей ведення міжнародної торгівлі та санкцій, які можуть застосовуватися за порушення певних правил і норм, тільки в 1998 р. призвело до втрат за експортом близько 2 млрд дол. США, а якщо до цього додати численні антидемпінгові розслідування проти українських товаровиробників, то втрати будуть значно більшими. Наприклад, найбільших втрат від антидемпінгових розслідувань зазнала феросплавна промисловість України. Зменшення з 28 до 7–8 % за 1993–1998 рр. валютних надходжень, що припадають на експорт цього виду продукції, говорить само за себе.

Основна причина порушення антидемпінгових розслідувань — заниження ціни, але окрім цього західні конкуренти ефективно використовують незнання вітчизняними товаровиробниками “правил гри” на міжнародному ринку.

Концепція міжнародного маркетингу орієнтує менеджмент підприємства на довгострокові потре-

би міжнародного ринку. Вона “витягує” менеджмент із внутрішньофірмової оболонки.

Для створення та функціонування системи міжнародного маркетингу необхідні:

- ресурси та концептуальні навички до стратегічного планування діяльності підприємства на міжнародній арені;
- ефективна система інформаційного забезпечення міжнародного стратегічного планування та маркетингової діяльності;
- кваліфікований персонал, здатний до постійного навчання;
- ефективна система мотивації працівників до стратегічних змін, які супроводжуватимуть діяльність підприємства, орієнтованого на зовнішній ринок.

Міжнародний маркетинг як ринкова концепція управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства робить акцент на орієнтацію всієї сукупності господарських функцій підприємства (виробничої, постачальницької, збутової, науково-дослідницької, кадрової, фінансової та ін.) на задоволення конкретного ринкового попиту цільових споживачів, а відтак — на всебічний аналіз і врахування потреб споживачів, ринкової кон'юнктури. Маркетинг стає основоположною цільовою функцією, що визначає всі аспекти діяльності підприємства, а тому перетворюється з пересічної господарської функції на зміст функціонування підприємства на міжнародному ринку.

МАРКЕТИНГОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ АГРАРНО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В ОТКРЫТОЙ ЭКОНОМИКЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 163–166

Аграрно-промышленный комплекс (АПК) развитых стран в процессе длительной эволюции достаточно эффективно адаптировался к современной мировой экономике, благодаря чему он играет существенную стабилизирующую роль в условиях финансовой глобализации всемирно-хозяйственных связей, когда происходит разделение потоков финансовых и материально овеществленных ресурсов [3, с. 11]. Поэтому постоянное развитие сельского хозяйства является приоритетом государственной поддержки в странах — лидерах мировой экономики, а внешне- и внутреннеэкономические соглашения в этом секторе — чрезвычайно сложный и болезненный аспект формирования правового “поля” всемирно-хозяйственных и макрорегиональных связей.

Кроме государственной финансовой поддержки, экономические интересы в этой сфере мирового хозяйства в условиях его интернационализации обеспечивают (наряду с собственными целями) многочисленные межгосударственные агропромышленные, финансово-торговые корпорации. Важным фактором конкурентоспособности на мировых рынках является не только государственный или межгосударственный макрорегиональный протекционизм в отношении импорта и стимулирования в разных формах экспорта сельхозпродукции, но и эффективная система сельскохозяйственного маркетинга. Опираясь на существенную финансовую и организационную поддержку государства, сельскохозяйственный маркетинг в расширенном смысле этого понятия, включая его информационную, собственно исследовательскую, сбытовую и коммуникационную составляющие, в большей или меньшей степени интегрирует отдельные сельскохозяйственных производителей,

опосредствованно обеспечивает концентрацию производства, переработку продукции и, таким образом, конкурентные позиции на мировых товарных рынках.

По нашему мнению, в настоящее время формирование системы агромаркетинга в Украине и Сирии — наиболее рациональное направление экономической политики наших государств как на внутренних, так и на внешних товарных рынках. Это объясняется следующими обстоятельствами.

Во-первых, оказание государственной поддержки сельскому хозяйству в объемах, адекватных действиям других стран, не представляется возможным из-за известных причин финансового характера. Впрочем, даже если бы такие возможности и были, сельское хозяйство наших стран в нынешнем его состоянии не способно обеспечить надлежащую отдачу из-за действия внутренних факторов. Для налаживания системы взаимоотношений “государство–производитель” необходимо достаточно продолжительное время, как это и происходило в развитых экономиках. Существуют реальные, а главное — стратегически значимые возможности непрямого государственного субсидирования экспорта через сферу деловых услуг, в том числе маркетинговых, информационно-консультативных и др.

Во-вторых, необходимость формирования системы агромаркетинга обусловливается недостаточным уровнем квалификации менеджеров АПК в смысле знания ими рыночных условий функционирования экономики и адаптирования к ним. Объективно за десятилетия колхозно-кооперативной системы хозяйствования украинский селянин превратился в пассивного субъекта экономических отношений, которого почти не интересовали

вопросы эффективного сбыта продукции и материально-технического снабжения сельскохозяйственного производства. Особенно ярко это наблюдается в современной украинской внешней торговле продукцией АПК, где доминируют торговые посредники, ни организационно, ни финансово не связанные с непосредственными производителями, широко используются неэффективные для производителя бартерные схемы и операции с давальческим сырьем (в Сирии ситуация несколько иная).

В-третьих, процесс деколлективизации и приватизации АПК Украины объективно приводит к разукрупнению неэффективных сельскохозяйственных предприятий, формированию небольших фермерских хозяйств, которые нуждаются в интегрирующем влиянии со стороны государства, выраженном не в существующих формах административного запретительного и принудительного характера, а через применение стимулирующих экономических средств.

Следует указать также на специфические условия хозяйствования в АПК (значительный временной промежуток между началом и окончанием производственного цикла, а следовательно, и между инвестированием и результатами; низкий уровень мобильности инвестиций в случае неуспеха экономических проектов в АПК, усиленный рисковым характером сельскохозяйственного производства; существенная технологическая специализация современного производства в АПК, что вместе с раздробленностью сельскохозяйственных предприятий не дает возможности осуществлять профессиональный и эффективный маркетинг продукции), которыми тоже обуславливается потребность во внедрении системы сельскохозяйственного маркетинга. Собственно этими особенностями, а также тем, что в отличие от потребления промышленных товаров на последней стадии продукт питания “встречается” с запросами конкретного одноличностного потребителя, и определяется большая доля и динамика роста расходов на маркетинг в сравнении с расходами на первичную продукцию фермы. На протяжении 1965–1985 гг. в США, где система агромаркетинга является одной из наиболее эффективных, доля подорожания первичной продукции в приросте расходов потребителей составляла лишь 23 %, а увеличение стоимости продовольственного маркетинга — 77 % [2].

Уже в последние годы существования СССР и “социалистического лагеря” методология, методи-

ка, инструментарий и проблематика маркетингового обеспечения, особенно в сфере внешнеэкономических связей хозяйствующих субъектов, привлекала внимание украинских ученых и экономистов. В отличие от советской литературы, посвященной маркетингу, где дискуссионным был вопрос о его применимости в социалистической экономике в общем, в их публикациях подчеркивалась необходимость использования маркетинговых методов. Однако, за некоторыми исключениями, внимание все же концентрировалось на теоретических (методологических, методических) аспектах, разъяснении категорий и понятий; изложение носило описательный характер с использованием практических методов и опыта развитых стран [1].

Подобное положение вызвано недостаточным осознанием экономическими субъектами Украины потребности в маркетинге. За исключением иностранных фирм или предприятий с их участием и внешнеторговых фирм-посредников, даже на больших предприятиях промышленности и сферы услуг маркетинг находится в “зародышевом” состоянии. Еще в меньшей степени применяются маркетинговые методы в производстве и реализации сельскохозяйственной продукции, хотя, по нашему убеждению, именно в АПК маркетинг крайне необходим, особенно во внешнеэкономической деятельности.

В Украине потребность в маркетинге сельского хозяйства не может сформироваться эволюционно, естественно, как это происходило в процессе становления и налаживания рыночных отношений в развитых странах. Поэтому необходимо государственное вмешательство в процесс формирования агропромышленного маркетинга для ускорения этого процесса и усиления его влияния на трансформацию общественно-экономических отношений в такой стратегически важной для существования государства отрасли, как агропромышленная.

Радикальная экономическая реформа в аграрном секторе, формирование рыночной среды на основе развития разнообразных форм собственности, в том числе частной, распространение новых методов хозяйствования, либерализация внешнеэкономических связей определяют первоочередные задачи, решение которых требует от предприятий и организаций повышения деловой активности, развития предпринимательства и проявления коммерческой инициативы. Особенно активно процессы реформирования аграрного сек-

тора протекают в последнее время. Они направлены на формирование многоукладных форм хозяйствования в процессе разгосударствления и приватизации.

Для обеспечения стабильного развития каждого предприятия сельскохозяйственные производители должны иметь стратегию производства, ориентированную на удовлетворение спроса потребителей. Эти задачи можно успешно решить только в процессе маркетингового исследования рынка. Поэтому маркетинг тесно связан с планированием. Можно констатировать, что такой подход связан с новой для нас организацией планирования. Сущность ее состоит в том, что производственная, инвестиционная и сбытовая программы для каждого предприятия формируются только на основе потребностей рынка и потребителей, поэтому необходимо обеспечить их единство и согласованность.

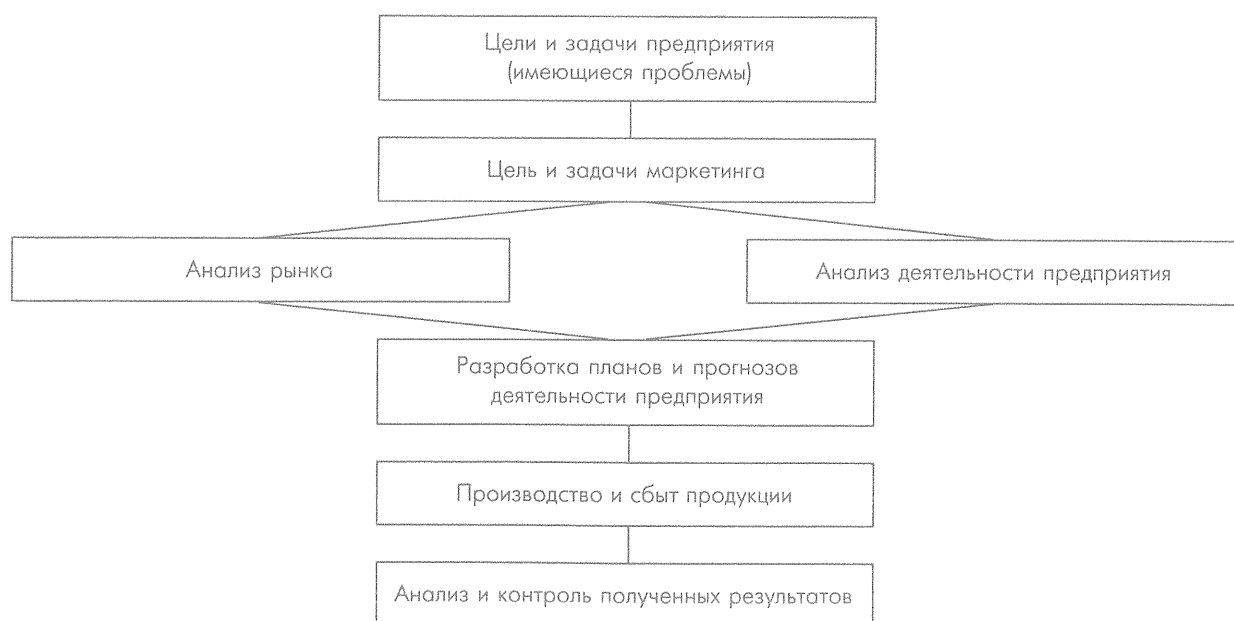
Необходимость маркетинговых исследований объясняется и тем, что в условиях рынка значительно усиливается конкуренция, борьба за потребителя, в том числе со стороны иностранных производителей. Товаропроизводители становятся активными участниками рынка. Чтобы уверенно чувствовать себя на нем, руководитель и специалисты предприятий должны иметь достоверную и, по возможности, полную информацию. Поэтому в условиях становления аграрного рынка особое место в деятельности предприятий дол-

жен занимать маркетинг как основа формирования взаимоотношений субъектов рыночной экономики.

Для усовершенствования управления производством с применением принципов маркетинга необходимо создать службы и организации, которые могли бы профессионально изучать рынок и планировать производство продукции, как на уровне отдельного предприятия, так и в государственных органах управления АПК.

Маркетинговые исследования — особенный канал поступления информации. Они представляют собой систематический и объективный поиск и анализ информации, связанной с маркетингом товаров и услуг, содействуя подготовке предложений относительно решения проблем предприятия.

В своей деятельности маркетологи используют разные виды исследований, в том числе связанные с изучением покупателей товаров, потребительских особенностей товаров, их продажи и рекламирования, а также исследования по схеме “затраты — выпуск” и “цена — прибыль”. Такие исследования в зависимости от конкретных возможностей предприятия могут значительно отличаться по глубине и системности, методам и способам проведения. Маркетинговые исследования, как правило, большие по объему, сложности и расходам на их осуществление. Они тесно связаны с другими элементами процесса управления производством. Поэтому маркетинговые исследования



Этапы и стадии маркетинговой деятельности

необходимо подчинять стратегии предприятий, что дает возможность, по оценкам специалистов, на 50–60 % снизить расходы на их проведение за счет отказа от ненужных (второстепенных) направлений.

Под маркетинговым исследованием предприятий мы понимаем комплекс взаимосвязанных мер, направленных на обеспечение эффективности работы предприятий посредством управления рыночным спросом на товар. На рисунке схематически воспроизведены этапы и стадии маркетинговой деятельности.

Одной из основных задач маркетинговой деятельности является объективный анализ рынка, от которого зависят принятие правильных управленческих решений и эффективность деятельности предприятия.

Исследование рынка товаров предполагает анализ таких вопросов:

- 1) характеристика товара;
- 2) производство товара;
- 3) потребители; спрос на товар;
- 4) политико-правовая среда;
- 5) внешние рынки;
- 6) методы и способы реализации товара (усилия по сбыту);
- 7) условия транспортирования и сохранения товара;
- 8) влияние научно-технического прогресса на развитие рынка товара.

Прежде чем приступить непосредственно к анализу рынка, необходимо разработать программу исследования, которое целесообразно осуществлять в такой последовательности:

- выявление проблемы;
- выбор целей и постановка задач;
- планирование бюджета на проведение исследования;
- выбор способа и методов исследования (собственными силами, с привлечением экспертов и

маркетинговых фирм, комбинированным способом);

- составление расширенного плана исследований, определение исполнителей, сроков, формы представления результатов исследования.

Перед каждым предприятием в процессе его функционирования постоянно возникают определенные трудности в работе — так называемые узкие места. Поэтому руководство должно выявить причины недостатков, которые усложняют сбыт товара и снижают эффективность его производства. Правильно сформулированная проблема дает возможность поставить задачи, которые следует решить для преодоления существующих недостатков.

Как показывает практика, использование принципов маркетинга даже при неблагоприятных внешних факторах помогает найти способы выхода из неблагоприятной ситуации с наименьшими потерями. Реформирование экономик Сирии и Украины связано с необходимостью освоения принципиально новых подходов к развитию каждой хозяйственной единицы и к функционированию АПК.



Литература

1. *Благоев В.* Маркетинг в определениях и примерах: Пер. с болг. — СПб.: "Два+Три", 1993.
2. *Кольз Р., Уль Дж.* Маркетинг сельскохозяйственных продуктов. Что такое маркетинг? // АПК: Экономика, управление. — 1992. — № 1. — С. 45.
3. *Філіпенко А. С., Сивашов Ю. Д.* Економічні стратегії України: дискусія інтелектуалів / За ред. В. П. Резнікова. — К.: Либідь, 1998.

НОВІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 167–169

Осмислення нових тенденцій розвитку українського суспільства на зламі тисячоліть приводить до висновку про неминучість зміни реформаційного курсу.

Аналіз українських економічних реалій свідчить про те, що основні причини погіршення економічного стану полягають насамперед в ігноруванні об'єктивних законів і закономірностей розвитку суспільства; у спробах перенести закордонні економічні моделі на українську дійсність; відсутності системного підходу й концепції здійснення ринкових реформ.

До численних мікроекономічних проблем минулого додалися нові: переважання короткострокових цілей на шкоду перспективам розвитку та, як наслідок, зростання соціального напруження між керуючими, робітниками і власниками.

Ситуацію погіршили також труднощі теоретико-методологічного характеру. Виявилося, що відомі світовій економічній науці варіанти теорії фірми, що пояснюють процеси виникнення, ліквідації та функціонування підприємств на ринках, не дуже пристосовані до української реальності. Дії українських підприємств щодо адаптації до умов, що склалися, відіграють позитивну роль з точки зору виживання народного господарства в кризовий період і негативну — з погляду завдань побудови ефективної економіки. Це не означає, що саме підприємства відповідальні за неплатежі, недобір податків, зростання цін. Дійсна причина виникнення зазначених колізій полягає в тому, що реформаційна модель не відповідає пострадянським економічним реаліям. Тому не дивно, що деякі процеси почали розвиватися не так, як передбачали реформатори.

Виходячи з цього кожне підприємство в межах реструктуризації має перейти на міжнародні

стандарты бухгалтерського обліку, створити організаційні умови для істотної перебудови діяльності фінансових служб, завданням яких є контроль фінансового стану підприємства й розробка загальної фінансової стратегії. За таких умов необхідно створити потужну, фундаментальну методологічну основу управління. Перспектива розвитку управління полягає в тому, щоб у єдиному механізмі об'єднати ринкові та державні важелі. Не менш важливим чинником ефективного управління є ставлення до людей як основного ресурсу, капіталу, а не як до витрат виробництва. Сполучити інтереси підприємців з інтересами економіки й суспільства в цілому — це корінна проблема управління в перехідний період. Від її розв'язання залежатиме спроможність нашої економіки конкурувати на світових ринках. Таким чином, серед усіх ресурсів підприємства найбільше значення має саме управління, тобто спроможність і вміння виробляти цілі, визначати цінності, координувати виконання завдань і функцій, навчати працівників і домагатися ефективних результатів їхньої діяльності.

Широкомасштабні процеси змінення форм власності породжують тип управління, що є проміжним — уже не адміністративно-командним, але ще й не ринковим. Це — *перехідне* управління, що має дві сторони: зміни в самому управлінні (демократизація, децентралізація, перехід від вертикальних зв'язків до горизонтальних і т. ін.) та управління самим переходом від однієї економічної системи до іншої.

На практиці зі зміною економічного оточення більшість підприємств, щоб вижити, адаптується, лише пристосовуючи свої стратегії розвитку, організаційні структури, системи та інші елементи управління до мінливих умов. Термін життя

підприємства в сучасному динамічному світі за незмінних стратегій і методів управління має тенденцію до скорочення.

Основна риса перехідного періоду — створення принципово нових моделей діяльності підприємств. Досвід останніх років свідчить, що домогтися реальних, відчутних і довгострокових змін у діяльності — дуже складне завдання для підприємств. Річ у тім, що ні обсяг виробництва, ні прибуток, ні інші характеристики не можуть бути кінцевим показником результативності керування. Насамперед мають виникнути умови для застосування нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси у виробничих об'єднаннях, їх взаємодія за допомогою глобальних інформаційних систем і об'єднання у промислові й інші спілки різних типів. При цьому основне значення має надання в розпорядження керівників досконалих інформаційних систем, що відкриває величезні можливості для одержання ними точних даних про стан виробництва, дає змогу розробляти обґрунтовані стратегії господарського розвитку й успішно вести конкурентну боротьбу на світових ринках. Успіх підприємства значною мірою залежатиме від застосування інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і рішень, що приймаються, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні системи, системи зв'язку здійснюватимуть істотний вплив на діяльність підприємств і результати їх роботи, на інтеграцію процесів виробництва та обслуговування партнерів і поліпшення конкурентоспроможності.

Становлення нових форм інтеграції суб'єктів господарювання можливе за допомогою входження підприємств у вертикальні структури (корпоративні групи), а також на основі формування горизонтальних зв'язків. В обох випадках забезпечуються необхідна координація й організаційно-фінансова взаємодія, ефективні системи технологічного розвитку, стійка ринкова стратегія.

За цих умов підприємство не може лише виробляти чи експортувати товари в інші країни. Воно повинно мати глобальну стратегію, яка дає змогу різним “ланцюжкам” створення доданої вартості діяти в інших країнах на будь-якій стадії виробництва. Наприклад, людські ресурси, фінанси, сировину можна знайти в будь-якій частині світу. Аналогічно, наукові дослідження й дослідно-конструкторські розробки можуть здійснюватися в одній країні, а ринки знаходитися в інших.

Таким чином, можливості для досягнення успіху в управлінні сучасним підприємством значною мірою залежать від зовнішніх умов. Щоб домогтися успіху, підприємства повинні точно та швидко враховувати зазначені зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити гнучку й рухливу організацію. Це позитивно впливає на можливість наймати, готувати й утримувати кваліфіковані, адаптивні й інноваційні кадри, що здатні виробляти високоякісний продукт.

Дослідження, що здійснюються в різних країнах, засвідчують, що ключовими напрямками змін в управлінні мають стати передбачення й лідерство, організаційна побудова, рушійні сили бізнесу. Якщо раніше у відповіді на запитання, яка якість цінується керівниками найбільше, частіше відзначалася рішучість, то тепер найціннішим чинником вважається передбачення. Можна виокремити такі характеристики ефективного корпоративного передбачення: простота та ясність цілей; спроможність їх оцінювати; наявність мети, що стимулює підприємство до вищих досягнень; комунікабельність. Саме такі поєднання ідей і стратегій управління з творчістю породжує спосіб управління, що стає основою успішного розвитку підприємства.

Процес розробки стратегії завершується не якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямків, просування якими має забезпечити зростання та зміцнення позицій підприємства.

Не слід плутати стратегії та орієнтири. Це різні речі: орієнтир — це мета, якої прагне досягти підприємство, а стратегія — засіб для її досягнення. Стратегія, виправдана при наявності певного набору орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

Розробка стратегії — це інструмент для адаптації до змін. Найпоширенішими є стратегії, які забезпечують адаптацію підприємств до змін ринкової ситуації: забезпечення відповідності вимогам стандарту, підготовка членів самокерованих груп, зниження ступеня ризику при прийнятті рішень, моделювання ситуацій, планування ресурсів з урахуванням можливостей швидкого реагування на зміни, забезпечення гнучкості виробництва.

Поведінку сучасних підприємств можна структурувати за трьома напрямками, виокремивши три основні стратегії: досягнення економічності використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності й активна діяльність в галузі нововведень. Така тривимірна поведінка підприємства за сучасних умов дає змогу поєдну-

вати ринкову політику з розробкою стратегічного потенціалу.

Реальні можливості досягнення цілей підприємства, його ефективна діяльність багато в чому залежать від прийняття стратегічних управлінських рішень, виконання яких призводить до довгострокових і важкоподоланих наслідків. Сукупність таких взаємопов'язаних рішень щодо основних напрямків функціонування підприємства являє собою його стратегію. Систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві можна розглядати як сукупність трьох складових: організаційно-розпорядничого механізму, який визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення та прийняття рішень на підприємстві; системи врахування інтересів у процесі підготовки та прийняття рішень; інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Нині слід вести мову насамперед про систему прийняття стратегічних рішень на підприємстві в цілому. Неоднозначність підходів і методів прийняття управлінських рішень на основі різнома-

нітних критеріїв дає змогу по-новому підійти до планування взагалі та до стратегічного планування зокрема. У зв'язку з цим необхідна велика й цілеспрямована праця для того, щоб стратегічне планування стало невід'ємним елементом управління підприємством.

Великі блоки стратегії краще розробляти не ізольовано на одному підприємстві, а в тісному контакті й одночасно з групою інших підприємств, що належать до його оточення, тобто територіально близьких. Така групова розробка деяких видів стратегії (наприклад, товарно-ринкової чи соціальної) могла б істотно знизити організаційні витрати, підвищити її реалістичність і дієвість.

Нові орієнтири щодо удосконалення управління дають змогу в перспективі створити підприємства, орієнтовані на випуск виробів за індивідуальними замовленнями. У зв'язку з цим стає необхідною нова концепція виробництва, за допомогою якої можна визначати специфічні потреби замовників.

УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 170–172

Під час кризи, яка охопила нашу державу та призвела до спаду виробництва, різкого збільшення безробіття, швидких темпів інфляції, до розладу фінансового стану, зростання дефіциту національного бюджету, кожному підприємству необхідно навчитися долати труднощі. Тому досить актуальною стала проблема пошуку та впровадження таких форм і методів управління, які б дали змогу підприємству вижити та забезпечити своє стабільне й успішне господарювання, незважаючи на загальну несприятливу ринкову ситуацію в Україні. Виробляючи та приймаючи виробничо-господарські, фінансові, науково-технічні управлінські рішення, керівництво підприємства має враховувати величезну кількість факторів, які визначаються зовнішнім середовищем, тенденціями зміни попиту, закономірностями соціально-економічної та політичної ситуації в державі, а також внутрішнім середовищем підприємства.

Особлива роль в адаптації підприємств до умов невизначеності та кризи відводиться впровадженню нових більш ефективних методів управління, спрямованих на раннє виявлення та ефективне подолання кризової ситуації на підприємстві. Основне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які б дали змогу досягнути бажаного результату з мінімальними додатковими коштами та мінімальними негативними наслідками. Це можливо на основі спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій, яку за кордоном називають кризовим менеджментом (crisis-management), а у вітчизняній літературі — антикризовим управлінням.

Під антикризовим управлінням часто розуміють управління в кризовій ситуації, що вже настала, спрямоване на вихід підприємства з цього стану й орієнтоване в основному на швидкі фінан-

сові заходи, що забезпечують лише короткострокову економічну ефективність підприємства. На нашу думку, поняття антикризового управління має розглядатися ширше й випереджати та попереджувати кризову ситуацію.

Тому в найзагальнішому вигляді під *антикризовим управлінням* варто розуміти таке управління організацією, яке в змозі не допускати чи пом'якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи та виводити її з кризового стану з мінімальними втратами. Отже, це управління, спрямоване не тільки на вихід підприємства з кризи, а й на прогнозування і запобігання кризової ситуації, а також нормальне функціонування підприємства після виходу з кризи та збільшення його конкурентних переваг.

Одним з найважливіших принципів стратегії антикризового управління є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища фірми з метою раннього виявлення загрози кризи, яка насувається. Інформація, необхідна для оцінки перших симптомів нестабільності й загрози кризи, часто виявляється недостовірною та неточною. Здійснені за кордоном дослідження показують, що особи, які приймають рішення, не здатні впоратися з великим інформаційним потоком, тому багато життєво важливих факторів залишаються непоміченими. У процесі аналізу й дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно визначити “канали зв’язку”, які виникають між цими факторами, з одного боку, і станом фірми та моментом насування кризової ситуації (фінансової нестійкості, неплатоспроможності, банкрутства) — з іншого. Саме цими каналами надходять сигнали про несприятливі тен-

денції, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищах фірми. Як правило, спочатку ці сигнали слабкі, проте в міру нагромадження інформації вони посилюються, даючи керівництву фірми змогу завчасно застосувати заходи щодо запобігання кризових ситуацій. Проте якщо підприємство має недостатній рівень комунікацій, через що інформація з одного відділу в інший передається довго, то рішення щодо відвернення чи усунення кризової ситуації виявляться просто запізними.

Для підприємства, яке працює за умов невизначеності та нестабільності нашої економіки, важливим завданням, на думку авторів, є повне задоволення інформаційних потреб і створення інформаційно-технологічної бази (центру), яка являє собою єдину систему апаратних засобів, програмного забезпечення, спеціалістів і користувачів, бази даних та інших елементів. Це набагато прискорить обробку, підвищить точність, достовірність і оперативність інформації, яка може виявитися стратегічно необхідним ресурсом під час розробки антикризової стратегії підприємства. Інформаційно-технологічний центр антикризової стратегії дасть підприємству змогу вести постійний моніторинг зовнішнього (тобто отримувати інформацію стосовно постачальників, конкурентів, а також відомості про створення нових виробів, результати наукових досліджень, зміни в чинному законодавстві, податковій системі, на ринку робочої сили тощо) і внутрішнього середовища (отримувати необхідну інформацію з поточних виробничих питань, здійснювати контроль за змінами попиту на товари та послуги, відповідністю обсягів продукції, що випускається чи послуг, які надаються, а також аналітичну обробку результатів інформаційних досліджень). Велике значення має розповсюдження інформації, організованої в банки даних, за допомогою засобів обчислювальної техніки, зв'язку й передавання даних. Ефективне управління, особливо за умов кризи, визначається тим, наскільки продуктивним є підхід до інформації, її отримання та раціонального використання у складних ситуаціях.

Отже, розробляючи антикризову стратегію, перш за все необхідно вирішити проблему інформаційного забезпечення й вибору методів обробки інформації з використанням сучасних інформаційних технологій. Проте останній момент належить до найсуперечливіших проблем підприємства. Коли керівництво почувається недостатньо компетентним, воно часто відмовляється вирішу-

вати їх. Адже впровадження інформаційних і комунікаційних технологій веде за собою організаційні зміни й націлює на пошук і формування нових організаційних структур, перебудову діяльності підприємства. Фірми мають бути готові до цього та, щоб вижити за сучасних умов невизначеності та кризи, перебудовувати структуру й організацію робіт, видозмінювати тактику в діловому світі, запроваджувати інновації в різних сферах діяльності, готувати до цього свій персонал (змінюючи психологію й поведінку працівників). Дослідження факторів антикризового управління, здійснені на підприємствах газопостачання Тернопільської області, дали можливість визначити серед них найпріоритетніші та розрахувати інтегральний показник їх здатності до змін.

Нами були виокремлені такі аспекти ефективного використання інформаційних технологій, які полягають в наступному.

1. *Децентралізація і зростання інформаційних потреб.* Прийняття рішень у кризових ситуаціях спричинює зростання потреби в інформації, причому не тільки відносно процесу виробництва чи надання послуг. Виникає необхідність у детальнішому ознайомленні зі станом справ у відповідному економічному, технічному, фінансовому, юридичному середовищі. Тому підприємство має перейти до горизонтальних, децентралізованих структур, які забезпечать його гнучкість, і до повністю інтегрованої організації, в якій інформаційні потоки будуть пронизувати всі служби й відділи. Його архітектура має визначатися принципами найповнішої адаптації до змін зовнішнього середовища, швидкої реакції на них і максимальної гнучкості організаційної структури.

2. *Від обробки даних — до прогнозування майбутнього за допомогою інформаційних систем.* Інформаційні технології вже не можна розглядати лише як засіб обробки даних. За їх допомогою слід виявляти необхідну інформацію для розробки прогнозів, хоча на початкових етапах зробити це буде важко, бо може виникнути проблема “інформаційних перевантажень”. Необхідно вирішити питання комерційно вигідних інтерфейсів і стискання внутрішньої та зовнішньої інформації. Швидкий розвиток локальних систем з регіональною й навіть інтернаціональною структурою веде до відмови від класичних робочих полів інформатики й широкого застосування засобів телекомунікацій. Організаційно це спричинює ліквідацію меж підприємства, створення “віртуальних

підприємств” зі своєю комунікаційною структурою. Отже, справа не тільки в обробці інформації, а й у раціональному розподілі знань.

3. *Інтеграція децентралізованих систем.* Інформація на підприємствах обробляється в найрізноманітніших системах. Забезпечення їх широкої доступності для всіх працівників розширює можливість прийняття творчих рішень, що є важливим фактором успіху для багатьох підприємств, які опинилися в кризовій ситуації. Проте це дає не тільки нові шанси й можливості, а й певні небезпеки та ризики, бо незалежність окремих користувачів може призвести до використання важливої інформації в інших цілях. Тому вона потребує захисту від втрат і несанкціонованого доступу.

4. *Капіталовкладення в інформаційні технології* мають різні наслідки. З одного боку, вони відкривають певні перспективи, з іншого — можуть позбавити підприємство деяких можливостей у майбутньому через залежність від швидких технологічних змін. Тому можна приймати тільки стратегічно обгрунтовані рішення про капіталовкладення.

5. *Соціально-психологічна підготовка менеджерів змін.* Нові технології підвищують продуктивність праці, допомагають фірмі досягнути кращих

фінансових результатів, що забезпечує її виживання за умов кризи. Поряд з цим вони спричиняють серйозні зміни не тільки на організаційному рівні, а й у сфері підготовки персоналу.

Таким чином, застосування інформаційних і комунікаційних технологій призводить до глибоких та стійких змін організаційних структур і принципів стимулювання умов праці на підприємстві. Саме такі зміни необхідні для об'єктів підприємництва, що перебувають у стані реструктуризації. Адже оперативне отримання релевантної інформації, стратегічне управління нею, уміле її використання дасть підприємствам можливість швидко реагувати на будь-які зміни в економічному, політичному, технологічному й соціальному середовищах. Розумні капіталовкладення в інформаційні й комунікаційні технології, перепідготовку кадрів і ефективне застосування цих технологій позитивно відобразяться на діяльності підприємства, рівні інформаційної культури, що дасть можливість краще вивчати ринок товарів і послуг, прискорити обіг знань і темпи впровадження досягнень науки й техніки, нових технологій, вирішити питання економії робочого часу, підвищити продуктивність праці, унаслідок чого підприємство зробить ще один крок до виходу з кризи.

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 173–177

Систему управління будь-якою організацією слід будувати виходячи з її призначення та стратегічних цілей. У 80-х роках ХХ ст. практика менеджменту обрала орієнтири, які базувалися на тому, що доходність, частка ринку, масштаб діяльності тощо — це тільки наслідки якісного задоволення потреб реальних клієнтів. Нині основне в боротьбі за клієнта — якість, яка в сучасному розширеному тлумаченні розуміється як спроможність продукту чи послуги задовольняти потреби та очікування кожного конкретного споживача, служити гарантією не лише його теперішніх потреб, а й майбутнього свідомого вибору.

Розглядаючи основні підходи до управління якістю банківських послуг, слід звернути увагу на два напрямки: управління якістю під час розробки та надання послуг. Нас більше цікавить другий напрямок. У більшості випадків управління якістю банківської послуги можливе лише за допомогою контролю процесу її надання, а не кінцевого результату. Для забезпечення потрібного рівня якості більшості банків необхідно мати детальні специфікації послуг і процесу їх надання.

Дослідження показують, що банки не розробляють і не впроваджують системи отримання інформації про незадоволеність клієнта спектром і якістю послуг, оцінку їх конкурентоспроможності та вартості, проблеми й побажання клієнта.

На рівень якості будь-якого предмета у сприйманні споживача впливають такі чинники:

- досвід, отриманий ним від споживання тих чи інших послуг;
- очікування перед придбанням;
- конкурентні пропозиції.

Оцінка споживачем результатів (на думку Ларса Сорквіста), ступінь його задоволення базуються на вигодах, які отримані, і на ставленні до них [4]. На оцінку якості в цьому випадку впливає те, наскільки повно й комплексно визначені та передбачені всі підсвідомі потреби споживача.

Для того щоб управляти якістю, потрібно чітко визначити специфіку тих об'єктів, якими доведеть-

ся оперувати. З урахуванням наведених вище факторів, які впливають на рівень якості, охарактеризуємо інші складові якості:

1. Потреби споживачів:

- визначені, рівень забезпечення яких визначається ступенем задоволення споживача та прямо залежить від його очікувань;
- підсвідомі, низький рівень задоволення яких може спричинити зниження рівня задоволення споживача.

Для визначення потреб доцільно здійснювати маркетингові дослідження мотивацій і поведінки споживачів та їх впливу на діяльність банківської установи.

2. Споживачі — ті, хто перебуває під впливом ділової активності банку та його продуктів.

Будь-який банк має певну кількість споживачів, кожний з яких має власні, унікальні вимоги.

Діяльність щодо забезпечення якості має такі цілі:

- 1) формування ставлення до якості;
- 2) гарантування якості;
- 3) поліпшення якості.

Формування ставлення до якості передбачає зміну теперішніх уявлень і поліпшення знань менеджерів та інших працівників, бо якщо вони володіють широкою інформацією та розуміють TQM, це дає їм змогу приймати вірні управлінські рішення й адекватно реагувати на ситуацію.

Основний принцип гарантування якості — контроль, що передбачає встановлення певних стандартів якості та перевірку відповідності їм діяльності банку, а також коригування невідповідності.

У сучасній ситуації, коли зростає конкуренція, банки України зможуть вижити тільки за умови постійної турботи про поліпшення якості й задоволення потреб споживачів. Орієнтуватись на споживача, досягати необхідної якості за доступну ціну можливо лише за умови, що система якості базується на ретельних дослідженнях ринку. Тому, за висловом К. Ісікави, управління якістю починається й закінчується маркетингом. Схематично

процес планування й забезпечення рівня якості за ринкових умов можна відобразити так: виявлення потреб — визначення основних характеристик продукту, що визначають його якість — визначення бажаних показників — виявлення методів досягнення цих показників [2].

Досягти високої якості можна лише за допомогою сучасної системи управління, добре налагодженої організації надання послуг та сучасної технології. Це основні складові сучасних систем управління якістю. Тому система управління якістю — важлива проблема менеджменту.

Якщо міжнародні стандарти ISO серії 9000 і концепція TQM покликані орієнтувати організацію на вирішення проблем якості, то національні та міжнародні премії якості — організовувати та стимулювати відповідну роботу.

Слід розрізняти зовнішню та внутрішню якість банківської послуги. Зовнішня якість відображає ступінь виконання вимог клієнтів, які вони ставлять до певної послуги, а внутрішня — ступінь орієнтації внутрішніх підрозділів і процесів на виконання вимог клієнта. Для забезпечення відповідної якості послуги в такому розумінні необхідні три передумови: 1) вимоги клієнта до послуги (пріоритетність цих вимог і ступінь їх виконання мають бути сформульовані точно); 2) має бути точно відомо, які внутрішньовиробничі процеси відповідають потрібній якості; 3) ці внутрішні процеси потрібно організувати таким чином, щоб можна було досягти оптимального виконання вимог клієнта до якості послуги.

Дослідження, проведені в зарубіжних комерційних банках, показали, що різні компоненти якості мають неоднакову значущість для рівня задоволення клієнта своїм банком. Серед найважливіших факторів закріплення наявних контактів з клієнтом є спроможність банку вирішити його проблеми, готовність до ділової співдружності. Такі ж компоненти, як співвідношення "ціна—результативність" і оформлення операцій, мають не дуже велике значення для залучення клієнтів.

З точки зору маркетингу, спроможність вирішити проблеми клієнта передбачає наявність кваліфікованих консультантів, професіоналів, здатних розробити оптимальний варіант вирішення фінансових питань.

Другим аспектом вирішення проблем клієнта є оперативність прийняття рішень з кредитування. Готовність ризикувати як компонента спроможності банку вирішити проблеми клієнта значною мірою залежить від кредитної політики банку.

Теоретичні викладки та практичний досвід організацій показують, що діяльність щодо підвищення якості не обов'язково призводить до еко-

номічного успіху, тому подібну активність слід оцінювати з позиції господарської вигоди. Існує проблема оцінки прибутковості конкретних заходів з управління якістю. Вплив їх на збільшення доходу та зменшення витрат досліджується в [3] за допомогою ланцюжка успіху підприємства в галузі управління якістю. Цей підхід доречно застосувати для аналізу економічності управління якістю банківських послуг, бо саме така схема переконує, що збільшення прибутку досягається завдяки лояльності клієнта. Зменшення витрат є результатом удосконалення самого операційного процесу надання послуги й попередження помилок.

Концепції витрат, пов'язаних з якістю, притаманне ще ціле коло проблем: недостатня концептуальна логіка, низька практичність, недостатня повнота, а також обмежені можливості інтерпретації результатів.

Визначення як зовнішньої, так і внутрішньої вигоди від управління якістю пов'язане з небезпекою подвійного рахунку: по-перше, фактори успіху не слід відносити виключно на рахунок активності у сфері управління якістю, по-друге — їх неможливо однозначно пояснити впливом заходів і затрат щодо управління якістю, тому що для реалізації цих факторів витрачаються засоби, що стосуються інших сфер діяльності установи.

1. Якість як засіб диференціації клієнтської бази

Існує принцип, згідно з яким якісніший продукт коштує дорожче. Тому якість послуги, що надається багатому клієнту, дещо відрізняється від якості тієї, що надається середньостатистичному клієнту. Але в нашій країні така різниця не дуже велика, тому що українські банки мають низьку за західними стандартами ресурсну базу, і їм бракує кваліфікованого персоналу. Будь-яка послуга, яка не приносить щохвилинної вигоди (за мірками наших банкірів), попадає в розряд довгострокових інвестицій. На думку багатьох банкірів, наймати персонального менеджера для розробки складної індивідуальної фінансової схеми просто нерентабельно. До того ж клієнти ще не зовсім досвідчені в цій галузі, тому велика кількість послуг, які нині технічно можливо впровадити, залишається поза їх попитом. Будемо лише сподіватися, що ринок сам усе розставить по місцях: дрібний клієнт стане інформованішим про роботу банку, а банк — уважнішим до проблем дрібного клієнта.

2. Якість як засіб залучення клієнта

У банківській сфері багато робиться для того, щоб залучити клієнта й дуже мало — щоб утримати його. Відомо, що якість послуги має дві сторо-

ни — технічну та комунікативну. Перша визнається різноманіттям послуг, що надаються банком; її параметри — оперативність, точність і надійність. Друга сторона залежить від чисто людського ставлення до клієнта (від простої посмішки до готовності піти на деякий фінансовий ризик заради його зручності). Практика ж свідчить, що якість послуги нині подається не як результат ретельно відлагодженого внутрішньобанківського механізму, а лише як разова компанія.

У зарубіжних банках механізм застосування принципу гарантованої якості для залучення та утримання клієнта не завжди задовільно сприймається банкірами через наявність багатьох важко вирішуваних питань, зокрема контролю, умов отримання компенсації, попередження випадків “симуляції” клієнтів.

3. Якість як засіб утримання клієнтів

Серед засобів утримання клієнтів у практиці вітчизняних банків переважає технічна складова якості, тому що на думку банкірів, якість банківської послуги багато в чому залежить від швидкості проходження платежів. І хоч затримки з розрахунками та відсутність у країні кредитів за розумними для клієнта умовами — це проблеми загальносистемного характеру, що в деякій мірі виправдовує банки, усе ж часто виникають різні дрібні непорозуміння, наприклад претензії на рівні бухгалтерів.

4. Якість як засіб виховання клієнта

На первинному етапі однією з найважливіших банківських послуг має стати консультація. Потрібно підвищувати рівень індивідуалізації послуг. У перспективі, коли цінова диференціація на ринку банківських послуг буде незначною й основним інструментом конкурентної боротьби стане якість послуги, невеликі банки в цьому аспекті можуть бути у вигоді.

Необхідна також найповніша деформалізація ставлення до якості, навіть за рахунок зменшення асортименту послуг, що надаються.

5. Якість як засіб виховання банку

Будь-яку претензію чи пропозицію клієнта можна розглядати як акт виховання банку. Поступово вартість послуг відіграватиме меншу роль у конкурентній боротьбі за клієнта, а їх якість стане активнішим інструментом виховання банків. А доки ще нарікань на банки багато, починаючи з передбачених “помилко” у нарахуванні процентів за депозитами й закінчуючи прийняттям платіжних доручень неплатоспроможним банком.

Досвід зарубіжних банків, що працюють над програмами вдосконалення обслуговування клієнтів, вказує на такі причини недостатньої ефективності цих заходів:

- недостатня зацікавленість вищого керівництва;
- відсутність методики оцінки результату;
- недосконалість банківських технологій;
- слабка зацікавленість банківських службовців через відсутність особистої вигоди;
- неповний облік витрат, які виникли в результаті поганого обслуговування клієнта.

І все ж є позитивні моменти: продумані схеми мотивації працівників до поліпшення якості обслуговування примушують банк удосконалювати внутрішньобанківську технологію; чим незвичайніша гарантія сервісу, тим вона більш вдала; передбачені компенсації неякісного обслуговування без будь-яких обмежень; здійснюється термінова компенсація без клопітних формальностей і тривалих переговорів; усі гарантії чітко сформульовані, а контроль не обмежується обліком витрат і передбачає врахування додаткового прибутку від запровадження гарантійного сервісу.

Гарантійний сервіс може бути відмінним засобом закріплення позицій кредитних установ у конкурентній боротьбі. Він допоможе банку послідовно реалізовувати програмну орієнтацію на клієнта, а клієнту — підвищити ступінь довіри до банку й закріпити його вірність конкретному банку.

Особливості банківських послуг відображаються в банківській політиці. Необхідно пояснювати зміст абстрактних послуг і тих, що мають договірний характер. Рівень економічної культури споживача банківських послуг має бути вищим порівняно з іншими продуктами.

У квалітології однією з основних процедур є розгорнення (структурування) функції якості, на основі якої якість об'єкта оцінюється кількісно. При цьому виявляються одиничні та комплексні показники якості, що можуть поєднуватись у різноманітні групи залежно від того, які відношення об'єкта (системи) із зовнішнім середовищем нас цікавлять.

Розгортаючи функцію якості в середовищі ринкових відносин, необхідно знайти й конкретизувати причини низької чи високої конкурентоспроможності продукту чи продуцента, а також визначити стратегічні напрямки ефективної діяльності. Вважається, що можна досягти потрібної якості, дотримуючись жорстких процедур, описаних у стандартах.

Ми пропонуємо концептуальну модель підготовки до надання послуги клієнтам відповідно до стандарту ISO 9000 (таблиця).

За останні роки в зарубіжних банках застосовуються такі заходи поліпшення обслуговування індивідуальних клієнтів:

- призначення “персональних банкірів”, відповідальних за постійні зв’язки з клієнтурою;
- призначення у великих філіях фінансових консультантів, спроможних допомогти клієнтам вирішити проблеми у сферах фінансів, страхування, пенсій, інвестицій;
- “прямий зв’язок” — здійснення всіх операцій по телефону, з готівкою та за депозитами — через автоматизовані системи головного банку;
- розширення сфери використання кредитних карток;
- розгляд претензій тощо.

Орієнтація на власного клієнта — це єдине надійне джерело подальшого розвитку та зміцнення банку, зумовлене посиленням конкуренції з боку іноземних банків, українських із переважним іно-

земним капіталом і колишніх державних банків, а також збільшенням кількості конкурентів — небанківських установ (таких, як кредитно-фінансова спілка “Кредити”, ПП “Гарант-Експо”, різноманітні фінансово-промислові групи з регіонів). Крім того, розвиток цінних паперів та інших методів запозичення грошей веде до відпливу вкладень із банків, а разом із проникненням у банківську сферу страхових, ощадних, трастових, брокерських та інших компаній збільшує ступінь ризику в роботі банків.

Найважливішим у цій ситуації є не тільки збільшення кількості послуг клієнтам, а й надання привабливих і конкурентоспроможних послуг визначеним групам клієнтів. Якість послуги визначається перш за все тим, чим вона приваблює споживача, а не тим, якою її бачить виробник. Тому

Характеристика процесу підготовки до надання банківських послуг клієнту

№ пор.	Етап підготовки			Інструментарій
I	Визначення послуги			Аналітичні дослідження діяльності та потреб теперішніх і потенційних клієнтів
	Крок 1	Крок 2	Крок 3	
	Визначити потребу	Визначити потенціальну групу споживачів	Визначити, за якими характеристиками клієнт оцінюватиме послуги	
II	Специфікація послуги			Підготовка та затвердження документа
	Складання форми документа, яка вміщує основні складові та споживчі властивості послуги на основі її визначення			
III	Специфікація процесів надання послуги			Розробка методики (інструкцій персоналові) надання послуги; опис початкових умов, організаційних дій, форм і методів взаємодії; інформаційні матеріали; процедури вирішення спірних питань; шаблони договорів та інші документи
	Складання форми документа, який визначає етапи, кроки роботи та ресурси, що гарантують надання послуги відповідно до специфікації			
IV	Специфікація управління якістю			Складання та затвердження документа
	Складання форми документа з визначенням ключових робіт, що істотно впливають на якість наданої послуги, визначенням методів оцінки характеристик у процесі надання послуги та засобів впливу на поліпшення якості послуг			
V	Підготовка персоналу			Вироблення певних документів: інструкцій, планів, положень
	• визначення кваліфікаційних вимог, які необхідні й достатні для виконання конкретної роботи; • добір (призначення) працівників, що відповідають цим вимогам; • забезпечення умов виконання роботи; • вибір системи заохочення; • заходи щодо підвищення професійних навичок і вмінь персоналу			
VI	Реклама та просування послуги			Розробка рекламних засобів; обґрунтування економічної вигоди
	Підготовка рекламних матеріалів за схемою: потреба → рішення → вигода клієнта			

потрібно формувати певну “модель” якості для різних клієнтів, що перебувають у різних сегментах цільового ринку.

Значна роль в управлінні якістю послуг має приділятися відносинам “співробітник банку — споживач (клієнт)”. Невід’ємність виробництва від споживання обумовлює участь у процесі обслуговування великої кількості працівників.

Приклади видів гарантій якісного обслуговування в банківській сфері:

1) якщо у виписці з рахунку не вказано проценти, клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

2) за кожен помилку в бухгалтерському проведеному клієнт отримує компенсацію в розмірі 5 дол.;

3) якщо клієнту доводиться чекати біля каси більше 5 хвилин, він отримує компенсацію в розмірі 5 дол.

Споживачські вимоги до стандартів обслуговування постійно зростають, тому досягнення високої якості послуг — основне завдання компаній-постачальників. Але самі споживачі не завжди можуть чітко визначити поняття “якість послуги”, а дослідники — знайти його кількісний вираз. По-перше, послуги характеризуються неосяжністю, тому до них не зовсім підходять вимірювані фізичні стандарти якості. По-друге, різноманітність послуг ускладнює розробку відповідних стандартів. І по-третє, через неподільність надання послуг та їх споживання участь споживачів у процесі обслуговування ускладнює управління якістю.

У результаті досліджень були виокремлені 10 критеріїв оцінки послуг споживачами: надійність, доступність, репутація, безпека, розуміння споживачів (якість результату); чуйність персоналу, компетенція, ввічливість, комунікація, відчутні фактори (якість процесу надання послуги).

Якщо якість послуги у сприйнятті споживача перевищила очікування, він буде задоволений. Тому забезпечення відповідного рівня очікування споживачами якості послуг — основне завдання менеджменту банку.

У сучасному менеджменті якості сформульовано десять основоположних умов:

1) ставлення до споживача як до найважливішої складової зазначеного процесу;

2) прийняття керівництвом довгострокових зобов’язань щодо впровадження системи управління фірмою;

3) віра в те, що немає межі досконалості;

4) упевненість у тому, що запобігти проблемі простіше, ніж вирішувати її, коли вона виникне;

5) зацікавленість, провідна роль і безпосередня участь керівництва;

6) стандарт роботи, що висловлюється у формулюванні “нуль помилок”;

7) участь працівників фірми (як колективна, так і індивідуальна);

8) приділення основної уваги вдосконаленню процесів, а не людей;

9) віра в те, що постачальники стануть вашими партнерами, якщо будуть розуміти ваші завдання;

10) визнання заслуг.

Уже нині складено прогнози стосовно того, якими якостями характеризуватиметься споживач завтрашнього дня:

- визнаватиме пріоритет якості над ціною;
- пред’являтиме рекламацию на кожний дефект;
- вимагатиме постійного поліпшення якості;
- вимагатиме забезпечення якості в технологічному процесі й відмовиться від остаточного контролю;
- чуйно реагуватиме на зміни в технологічному процесі;
- буде прибічником послуги, якщо його задовольнятиме її якість.

Ці обов’язкові умови успішної діяльності банків розглядаються в різних концепціях якості, але там ідеться про їх поліпшення. У практиці ж українських підприємств ці умови потрібно створювати практично з нуля. І тільки коли організації впоратимуться з цим завданням, можна буде перейти до розв’язання проблеми якості через створення системи якості, що відповідають вимогам стандартів ISO 9000 і OS-9000, а також концепції TQM. При цьому потрібно ставити питання про реформування системи управління підприємствами (зокрема, й банками) і створення нових елементів виходячи з чіткого розуміння ідеології TQM і орієнтації на концепцію загальної якості.



Література

1. Диксон Г. Управление маркетингом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1998.
2. Окрошко Н. Качество как единственный путь к выживанию // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С. 83–85.
3. Слагаемые качества банковских услуг // Финансист. — 1997. — № 4. — С. 34–37.
4. Сорквіст Л. Загальне управління якістю та маркетинг // Маркетинг в Україні. — 2000. — № 1. — С. 30–35.

КОНСОЛІДАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ДО ВИЖИВАННЯ БАНКІВ ЄС В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЄВРО

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 178–183

У європейській банківській системі вже давно назріває необхідність корінної перебудови. Загалом ця ситуація викликана одним основним фактором — стрімким розвитком процесу глобалізації, що перетворює світ на єдиний ринок і виштовхує господарські суб'єкти з національного середовища в умови жорсткої міжнародної конкуренції. Європейські банки до такої конкуренції поки що не готові. Їх обтяжує надмірна кількість персоналу, високий рівень капіталізації, велика розгалуженість операцій за різними сферами діяльності. Окрім цього, найбільшої шкоди їх репутації завдає низька норма прибутку, яка має тенденцію до збереження в довгостроковій перспективі.

Сучасні інформаційні технології й телекомунікації, що є ключовим фактором і рушійною силою глобалізації, ускладнюють проведення та збільшують обсяги банківських операцій. Поява Інтернету розкрила можливості створення електронних банків, які залучають клієнтів з усього світу, а відтак дають їм змогу обирати найвигідніші умови користування банківськими послугами незалежно від присутності клієнта в певній країні. Невдовзі національні зв'язки між банком і клієнтами почнуть розриватися, загостриться боротьба між банками за клієнта, менші за розміром і компетенцією банки втрачатимуть частину своїх користувачів. До того ж Інтернет надає клієнту інформацію, яка раніше була прерогативою лише банкіра, робить її дешевшою й об'ємнішою, що змінює саму суть відносин, які склались у теперішній банківській системі. Вважається, що така переоцінка цінностей перш за все негативно вплине саме на європейські континентальні банки.

Існують також інші фактори, які викликають потребу перебудови банківської системи ЄС: застарілі внутрішньобанківські технології, зміни у відносинах між акціонерами та фінансовими інститутами, активізація діяльності членів численних національних і міжнародних пенсійних фондів,

вимоги акціонерів щодо підвищення рентабельності банків, недосконалість банківського законодавства тощо. Окрім цього, банківському ринку ЄС притаманна фрагментарність — у біржовому індексі FTSEEurope 300 нараховується 51 банк, що набагато більше, ніж компаній у будь-якій іншій галузі [2]. Найміцнішим поштовхом до змін у європейській банківській системі стало запровадження єдиної валюти євро та створення Європейського валютного союзу (ЄВС), що стало завершальним етапом європейської інтеграції та основною передумовою створення глобальної банківської системи. Розглянемо основні наслідки, які тягне за собою введення єдиної європейської валюти для банківських систем країн ЄС.

1. Усунення національних бар'єрів на шляху вільного переміщення капіталів і прозоре ціноутворення ще більше загострять міжбанківську конкуренцію в європросторі та змінять її характер. Боротьба між банками за іноземного клієнта, викликана появою електронного зв'язку, стане ще актуальнішою внаслідок відсутності ризиків, пов'язаних з обмінними курсами валют, а отже, можливості вільного вибору для співпраці будь-якого банку ЄВС.

2. Розгалуження географічної структури кредитування на фоні зникнення валютних ризиків підвищить ризики за кредитами. Європейським банкам потрібно буде вдосконалювати систему страхування кредитних ризиків, приділяти більшу увагу контролю за цільовим використанням позичених коштів.

3. Запровадження євро потягне за собою масштабні злиття та поглинання в усіх галузях економіки європейського континенту, обслуговування яких потребуватиме наявності гігантських за розміром банківських структур. Розмір навіть найбільших західноєвропейських банків може виявитись у цьому контексті недостатнім (табл. 1). Банки, які вважались масштабними на національно-

Таблиця 1

Значні злиття банків у Європі в 1990–2000 рр. (обсяг операцій не більше ніж 1 млрд дол.)*

Рік	Ініціатор (більший партнер)	Країна	Об'єкт (менший партнер)	Країна	Обсяг операцій, млрд дол.
1997	Bank Austria	Австрія	Creditanstalt (70 %)	Австрія	1,530
1996	Fortis AG / Fortis AMEV	Бельгія	Mees Peirson	Нідерланди	1,457
1998	Fortis AG / Fortis AMEV	Бельгія/Нідерланди	ASLK-CGER Bank Group (залишок 25,1 %)	Бельгія	1,514
1992	HSBC Holdings	Велика Британія	Midland Bank	Велика Британія	6,518
1994	Uoyds Bank	Велика Британія	Cheltenham & Gloucester Building Society	Велика Британія	2,652
1994	Halifax Building Society	Велика Британія	Leeds Permanent Building Society	Велика Британія	1,996
1994	Abbey National	Велика Британія	CIBC (Іпотечний бізнес у Великій Британії)	Велика Британія	1,320
1995	Uoyds Bank	Велика Британія	TSB Group	Велика Британія	9,236
1995	Abbey National	Велика Британія	National & Provincial Building Society	Велика Британія	2,124
1996	Britannia Building Society	Велика Британія	Citibank (Іпотечний бізнес у Великій Британії)	Велика Британія	1,720
1999	Halifax plc	Велика Британія	Birmingham Midshires Building Society	Велика Британія	1,276
2000	HSBC	Велика Британія	Credit Communal de France	Франція	10,517
2000	Royal Bank of Scotland	Велика Британія	National Westminster	Велика Британія	32,352
1995	Dresdner Bank	Німеччина	Kleinwort Benson Group	Велика Британія	1,568
1999	RealKredit Danmark	Данія	BG Bank	Данія	1,561
1994	Banco Santander	Іспанія	Banco Espanol de Credito (60,2 %)	Іспанія	2,037
1998	Banco Santander	Іспанія	Banesto (48,9 %)	Іспанія	4,901
1999	Banco Santander	Іспанія	Banco Central Hispanoamericano	Іспанія	16,639
2000	Banco Bilbao Vizcaya	Іспанія	Argentana	Іспанія	11,300
2000	BSCH	Іспанія	Banco Totta & Acores	Іспанія	1,527
1991	Cassa di Risparmio di Roma	Італія	Banca di Roma (55 %)	Італія	3,292
1991	Istituto Bancario San Paolo di Torino	Італія	Crediop SpA (50 %)	Італія	1,689
1991	Cassa di Risparmio di Roma	Італія	Banco di Santo Spirito (49 %)	Італія	1,494
1994	Credito Italiano	Італія	Credito Romagnolo (78,36 %)	Італія	2,442
1996	Mediocredito Centrale	Італія	Banco di Napoli (98 %)	Італія	1,507
1998	Credito Italiano	Італія	Unicredito	Італія	10,916
1998	Istituto Bancario San Paolo di Torino	Італія	Istituto Mobiliare Italiano	Італія	8,504
1998	Banco Ambrosiano Veneto	Італія	Cariplo	Італія	4,738
1999	Banca Intesa SpA	Італія	Banca Commerciale Italiana (70 %)	Італія	8,400
1999	Credito Agrario Bresciano SpA	Італія	Banca San Paolo di Brescia	Італія	1,299
1990	Algemene Bank Nederland	Нідерланди	Amsterdam-Rotterdam Bank	Нідерланди	2,209
1995	Banco Comercial Portugues	Португалія	Banco Portugues do Atlantico	Португалія	1,945
1996	Banco Portugues de Investimento	Португалія	Banco de Fomento e Exterior (65 %)	Португалія	1,380
1998	Mundial Confianca, Banco Pinto & S.M.	Португалія	Banco Totta & Acores (43,38 %)	Португалія	1,003
1996	Credit Local de France	Франція	Credit Communal de Belgique (50 %)	Бельгія	1,600
1996	Credit Agricole	Франція	Banque Indosuez (51 %)	Франція	1,221
1996	Credit Agricole	Франція	Banque Indosuez (49 %)	Франція	1,112
1997	Compagnie Financiere de Paribas	Франція	Compagnie Bancaire (48 %)	Франція	2,644
1997	Compagnie Financiere de Paribas	Франція	Cetelem (33,3 %)	Франція	2,109
1998	Credit Mutuel	Франція	Credit Industriel et Commercial (67 %)	Франція	2,196
		Франція	Compagnie Financiere de Paribas (65,1 %)	Франція	12,525
1999	Banque Nationale de Paris	Франція	Banque International Luxembourg (залишок 39 %)	Люксембург	1,045
1999	Dexia France, Dexia Groupe	Франція			
1993	CS Holding	Швейцарія	Schweizerische Volksbank	Швейцарія	1,092
1995	SBC	Швейцарія	SG Warburg	Велика Британія	3,189
1998	UBS	Швейцарія	SBC	Швейцарія	23,344
1996	Svenka Handelsbanken	Швеція	Stadshypothek	Швеція	3,374
1997	Sparbanken Sverige — Swedbank	Швеція	Foreningsbanken (90 %)	Швеція	1,344
1998	Nordbanken	Швеція	Merita Oyj	Фінляндія	4,675
1999	Skandinaviska Enskilda Banken	Швеція	BfG Bank	Німеччина	1,656

* За матеріалами Commerzbank Securities, Financial Times

му рівні, втратять свою вагомість на рівні єдиної Європи. Так, якщо раніше на банки ЄС припадало 20–30 % національних заощаджень, то на регіональному рівні їх частка зменшиться до 5 %.

4. Створення єдиного європростору виявить надлишковість кількості та нерівномірність розподілу банківських структур в окремих країнах Європи та в цілому в ЄС. Аналіз показує, що між країнами ЄС існують суттєві відмінності щодо кількості банківських відділень і чисельності банківських службовців на 1 тис. мешканців. Найменший показник в Італії — 6,9 чол., а найбільший — у Німеччині — 10,8 чол. на 1 тис. мешканців. В Італії одне відділення банку припадає на 2900 чол., у Німеччині — на 2000, в Іспанії — на 1100 чол.

5. Модифікація характеру взаємовідносин держави та банківських установ набере свого остаточного вигляду у зв'язку з появою нової валюти. Європейські континентальні банки звикли працювати за надійної підтримки й захисту держави, але останнім часом роль держави в регулюванні банківської діяльності суттєво зменшується. Створення Європейського валютного союзу викликало необхідність регулювання європейської банківської сфери на наднаціональному рівні, що веде до подальшої відокремленості держав від участі в діяльності вітчизняних банків.

6. Перспектива створення в Європі єдиного ринку цінних паперів за участю найрозвиненіших західноєвропейських країн стає реальною після створення єдиного європростору. Зменшення витрат на емісію цінних паперів і підписку на них підвищить попит на цінні папери до рівня, порівняного з попитом на ринку банківських кредитів, і впливатиме на розмір кредитної маржі. Очікується, що через 10 років у Європі сформується першокласний ринок цінних паперів, оперувати на якому зможуть лише кілька міжнародних банківських концернів та інвестиційних компаній, що здійснюють емісійні й торговельні операції в усьому світі. Решта банківських установ вимушена буде шукати інших шляхів виживання.

7. Зникнення національних валют країн — членів ЄВС призведе до втрати банками прибутків від валютообмінних операцій, хеджування валютних ризиків і зробить неможливою частину спекулятивних і арбітражних операцій. Водночас євро спонукатиме банки до розробки низки нових продуктів і послуг і, що найважливіше, до зниження операційних витрат. Із цією метою банки почнуть купувати страхові компанії та інші небанківські установи.

8. Процес переходу на єдину валюту пов'язаний з адаптуванням нових платіжних та інформаційних систем, а також з додатковими технологічними витратами, які за декілька років мають збільшити загальні витрати банків приблизно на 3 %. Підраховано, що прямі витрати європейських банківських установ на введення євро, а саме маркетингові, аудиторські, бухгалтерські, правові, інформаційні, технологічні витрати, а також витрати на перекваліфікацію персоналу вже склали 50 млрд дол. Вартість нових інформаційних технологій оцінюється приблизно в 400 млрд дол. [3].

8. Функція кореспондентських відносин між банками із запровадженням євро зазнає суттєвих змін. Великого значення набуває доступ банків до міжнародних платіжних систем, особливо до нової системи TARGET (Transeuropean Automated Real Time Settlement System) — Трансєвропейської автоматизованої системи валових розрахунків у режимі реального часу, створеної для обслуговування єдиного валютного ринку зони євро.

Отже, валютна реформа в Європі торкнеться всіх аспектів банківської діяльності, починаючи з внутрішньобанківських технологій і закінчуючи банківськими стратегіями. Найбільшою мірою євро впливатиме на здійснення таких банківських операцій, як обмін валют, кредитно-депозитні, інвестиційні операції, операції з цінними паперами, міжнародні розрахунки. Банки вдаються до різних засобів пристосування до нових умов діяльності й подолання кризових ситуацій, але найважливішою ознакою сучасних перетворень у ЄВС стала консолідація банківського сектора.

Не можна сказати, що злиття та поглинання банків у Європі почались із запровадженням євро. У період 1991–1997 рр. сума об'єднань європейського банківського капіталу становила 111 млрд дол. США, а за один тільки 1997 р. цей показник сягнув 107 млрд дол.

Концентрації банківського капіталу сприяли лібералізація банківського регулювання, зміна юридичного статусу кооперативних банків, взаємоощадних кас та інших установ, приватизація банків в Іспанії, Італії та Франції тощо. Позитивними наслідками злиттів і поглинань стали економія річних витрат, загальне зростання прибутку на акції, підвищення рейтингу банківських установ. Великі банки отримали можливість знижувати операційні витрати за рахунок економії на масштабах, скорочення чисельності персоналу та ліквідації підрозділів, що дублюють один одного.

Із запровадженням євро рівень банківської консолідації досяг максимального значення. Банки Європейського валютного союзу об'єднують свої зусилля для подолання труднощів і негативних наслідків запровадження нової валюти. Так, 1999 р. став в історії розвитку банківського сектора Західної Європи роком консолідації. Злиття банківських установ відбулися в Іспанії, Італії, Франції, Великій Британії. Усього за останні 10 років у Європі відбулося 49 великих банківських злиттів, сума кожного з яких перевищила 1 млрд дол., 43 з них припали на період після 1993 р., зокрема 21 — на 1998–2000 рр. (табл. 2).

Лідером західноєвропейської банківської інтеграції є банківські установи Іспанії, а іспанська банківська система вважається найконсолідованішою в Європейському Союзі. Іспанія стала першою країною, яка завершила “консолідацію першого порядку” — на національному рівні.

Злиття в 1999 р. двох іспанських банків Banco Santander і Banco Central Hispano стало найуспішнішим в історії Європи. За перший рік свого функціонування прибуток нового банківського об'єднання BSCH виріс на 26 % і посів шосте місце в Європі за рівнем капіталізації.

Прикладом розвитку консолідаційних процесів серед другорядних іспанських банків є намір каталонського комерційного банку Banco Sabadell

придбати в найбільшого іспанського ощадного банку La Caixa один з його підрозділів — регіональний каталонський банк Banco Herrero. Передбачається, що сума угоди складатиме приблизно 568,5 млн дол. Ця операція дасть Banco Sabadell змогу наблизитися до третього за рейтингом банку країни — Banco Popular. Крім того, банк La Caixa отримає 15 % акцій Banco Sabadell за рахунок приросту капіталу.

Таким чином, Іспанія, на банківському ринку якої домінують два гігантських банки — BSCH і BBVA, стала першою країною Європейського Союзу, яка завершила початковий етап європейської банківської консолідації на національному рівні.

У банківській системі Італії в 1999 р. також відбувалася прискорена консолідація, результатом якої стало утворення чотирьох великих банківських груп: Generali — Intesa — Banca Commerciale Italiana; San Paolo IMI; Unicredito Italiano; Banca di Roma. Разом з п'ятим за величиною банком Італії Monte dei Paschi di Siena вони володіють переважною часткою італійського фінансового ринку. Проте на цьому концентрація їх капіталу не зупиняється. Unicredito Italiano, Monte dei Paschi di Siena та Banca di Roma спрямовують свою увагу на шостий за розміром банк Італії — Banca Nazionale del Lavoro (BNL). Для кожного з

Таблиця 2

Найбільші банки Європи за розміром активів (дані на початок 2000 р.)

№ пор.	Банк	Країна	Активи, млрд дол.
1	Deutsche Bank	Німеччина	839,9
2	BNP Paribas	Франція	698,6
3	UBS	Швейцарія	610,8
4	HSBC Holdings	Велика Британія	566,5
5	HypoVereinsbank	Німеччина	503,2
6	ABN Amro	Нідерланди	457,9
7	Credit Suisse Group	Швейцарія	449,8
8	Societe Generale	Франція	406,5
9	Credit Agricole Group	Франція	401,7
10	Barclays Bank	Велика Британія	397,0
11	Dresdner Bank	Німеччина	396,9
12	Westdeutsche landesbank Girozentrale	Німеччина	393,4
13	ING Bank	Нідерланди	349,6
14	Fortis Bank	Бельгія	326,1
15	National Westminster Bank	Велика Британія	285,5

вищевказаних банків придбання BNL означає створення нового банківського угруповання центрального південного регіону країни на противагу північним об'єднанням — Banca Intesa та San Paolo-IMI. Однак проблема поглинання BNL полягає в тому, що показники його діяльності в 2000 р. були вищими, ніж у його конкурентів. Так, чистий прибуток банку становив 221 млн євро, що на 31,6 % вище, ніж у 1999 р., а відповідний показник Banca di Roma дорівнює 105 млн євро, що на 79,6 % нижче, ніж у минулому періоді.

Консолідаційні процеси відбуваються з не меншою активністю й на рівні середнього та малого банківського бізнесу Італії. Так, у 1999 р. відбулося злиття двох середніх регіональних кооперативних банків — Banca Popolare di Verona і Banca Popolare di Bergamo, унаслідок чого на півдні Італії була створена шоста за обсягом банківська група з сукупними активами на суму 47 млрд євро. Інший італійський банк Banca Lombarda має намір купити 56,7 % акцій північного італійського банку Banca Regionale Europea, результатом чого стане виникнення банківського угруповання з активами в розмірі 24,3 млрд дол. США.

Незважаючи на беззаперечні успіхи європейської банківської консолідації, злиття банків і утворення нових конгломератів відбуваються не завжди успішно, і наміри банкірів не завжди реалізуються. Яскравим прикладом цього може бути нездійснене об'єднання Deutsche Bank із Dresdner Bank, яке мало стати кроком до створення глобального банку та призвести до появи банківської структури з сумою активів понад 1,2 трлн дол. США, яка посіла б друге місце у світі. Планувалося, що у злитті двох банків візьме участь найбільша німецька страхова компанія Allianz, яка володіє 21,7 % акцій Dresdner Bank і 5 % акцій Deutsche Bank. Їй повинні були належати від 32 до 35 % акцій нової структури Bank 24, створеної об'єднанням роздрібного бізнесу Deutsche і Dresdner банків і виділенням його в новий самостійний підрозділ, який мав займатися також електронним бізнесом. Завдяки цьому Deutsche Bank отримував можливість зосередити свою увагу на обслуговуванні корпоративних клієнтів і глобальній інвестиційній банківській діяльності замість нерентабельного роздрібного бізнесу. При цьому відбулася б значна економія коштів унаслідок закриття 700 з більш ніж 3200 роздрібних відділень обох банків і звільнення біля 16 тис. службовців Deutsche Bank. Витрати за рахунок економії на масштабах мали скоротитися на

2,9 млрд євро в рік, а доходність акцій до 2003 р. підвищитися на 20 % [5].

Заявлена угода не відбулася з декількох причин. Договори були укладені надто швидко, без детального узгодження всіх важливих моментів злиття. Не було визначено співвідношення двох банків у структурі капіталу нового об'єднання та інші параметри. Однак вирішальним моментом у розірванні угоди стало визначення долі підрозділу Dresdner Bank — лондонського інвестиційного банку Dresdner Kleinwort Benson (DrKB). Deutsche Bank наполягав на його інтеграції до новоутвореної установи лише за умов збереження торговельної марки інвестиційного банку, але закритті при цьому більшої частини підрозділів і звільненні 95 % працівників. Через те, що DrKB — один з найприбутковіших підрозділів Dresdner Bank і з моменту проголошення злиття Deutsche — Dresdner десять фінансових інститутів, серед яких Bank of America, Donaldson, Lehman Brothers, виявили бажання заплатити за його купівлю суму близько 5 млрд дол. США, Dresdner Bank відмовився від злиття з Deutsche Bank.

Незважаючи на нездійснене злиття двох величезних банків, рівень консолідації банківського сектора Німеччини є високим. На ринку править четвірка німецьких банків: Deutsche Bank, HypoVereinsbank, Dresdner Bank, Commerzbank. Після невдалої угоди Deutsche Bank не залишив намірів стати глобальним банком. Чутливо реагуючи на зміну умов зовнішнього середовища, банк здійснює реорганізацію своїх управлінських і організаційних структур, розробляє нові види діяльності. У цьому його приклад може бути корисним для банків, що бажають вижити в зоні євро. Так, у відповідь на дедалі більшу популярність приватних пенсійних фондів, трастів і електронної комерції, банк створив п'ять науково-дослідних департаментів, які вивчають проблеми, що стосуються всесвітніх корпорацій і організацій, управління активами, загальних технологій і послуг, цінних паперів і роздрібних банківських послуг. Deutsche Bank розробив нову стратегію об'єднання корпоративних та інвестиційних операцій, створення роздрібної мережі Deutsche Bank на фоні здійснення організаційної та адміністративної реформи.

Решта з четвірки провідних німецьких банків також продовжують розробляти та вдосконалювати свої стратегії розвитку. Так, другий за розміром німецький банк HypoVereinsbank прагне набуту статусу "європейського банку для регіонів"

через створення мережі з відносно невеликими банками ЄС і здійснення операцій на основі перекресного продажу послуг і групових зв'язків.

Dresdner Bank після невдалого злиття припиняє своє існування як універсальний банк і намагатиметься стати "сфокусованим європейським консультаційним банком", який також націлений на окремі регіони Європи. Commerzbank продовжує відстоювати свою незалежність, розраховуючи, однак, на партнерство з BSCH, Credit Lyonnais та Unicredito Italiano.

В інших країнах ЄС також стрімко розвиваються консолідаційні процеси в банківському секторі. У Франції Banque Nationale de Paris (BNP) поглинув Paribas, у Данії найкрупніший банк Danske Bank об'єднався з групою RealDanmark, у Великій Британії Bank of Scotland (BoS) і Royal Bank of Scotland (RBS) змагаються за контроль над National Westminster Bank (NatWest).

Отже, майже в усіх країнах ЄС завершилася консолідація банківського сектора на національному рівні. На черзі другий етап банківської консолідації — транс'європейські злиття та поглинання. Після запровадження нової валюти в Європейському Союзі вже відбулися кілька подібних об'єднань, прикладом яких можуть бути придбання другим банком світу за рівнем ринкової капіталізації — британським HSBC Holdings — французького Credit Commercial de France (CCF); поглинання фінсько-шведсько-датським банком Nordic Baltic Holding (NBH) другого за розміром норвезького банку, що перетворить його на першу в світі фінансову установу, яка здійснює операції на ринках усіх країн Північної Європи.

Провідні банки інших країн ЄВС — Італії, Іспанії, Бельгії, Австрії, Німеччини — також шукають собі партнерів за рубежом.

Незважаючи на чисельні складнощі й суперечки, що виникають на шляху міждержавних банківських об'єднань, можна з упевненістю сказати, що цей процес стане логічним продовженням консолідації банківського капіталу країн ЄС на національному рівні та оптимальною реакцією на запровадження єдиної валюти євро. Учені прогнозують, що через деякий час у зоні євро домінуватимуть не більше ніж 5–10 великих банків, а згодом у всьому світі пануватимуть декілька дуже крупних електронних банків "з бахромою" з дрібних учасників ринку навколо них.



Література

1. *Германия после дня "ДД"* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 6.
2. *Европейские банки нуждаются в выработке новой стратегии* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 6.
3. Курочкин Д. Что значит евро для европейских финансовых рынков и банковских систем // Евро. — 1999. — № 11.
4. *Рождение германского гиганта* // Банковская практика за рубежом. — 2000. — № 3.
5. Саркисянц А. Слияния и банкротства банков: мировой опыт // МЭ и МО. — 1998. — № 10.

ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ТРАНСФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 184

Нині багато підприємств опинилися у скрутному фінансово-економічному становищі внаслідок недбалого господарювання та неефективного менеджменту. Один із найоптимальніших методів подолання фінансової кризи на підприємстві є залучення інвестицій.

У багатьох випадках західні інвестиції мають позитивні наслідки. Це насамперед збільшення кількості робочих місць і ВВП, зменшення собівартості продукції тощо. “Вливання” коштів у економіку підприємства може здійснюватись у вигляді закупки обладнання, нових технологій, товарних знаків чи ноу хау. Дуже багато підприємств вийшли з кризи завдяки подібним потужним вливанням але, як правило, ефект від них тимчасовий.

За умов, що склалися в Україні, не слід приймати інвестиції в будь-якому вигляді, як “манну небесну”. Країна перебуває у кризовому стані, тому не слід вірити в те, що прийдуть західні альтруїсти й дадуть кошти на підтримку чи санацію підприємства.

Інвестиції — це своєрідний “наркотик” для підприємств, адже разом із позитивними моментами вони містять страшну загрозу втрати самостійності. Наприклад, подібна ситуація нині поширюється на підприємствах харчової промисловості. Підприємства стають сировинними придатками, не здатними здійснювати власну політику. Дуже часто їх дії суперечать національним інтересам країни. Таким чином під час Другої світової війни компанія “Форд” скупила значну кількість європейських заводів і почала диктувати свої умови на ринку.

Наша підприємницька еліта не розуміє простої істини: потрібні не гроші, а можливості для їх ефективного інвестування. Зараз на світовому ринку склалася цікава ситуація, коли грошей у світі набагато більше, ніж можливостей для їх ефективного використання. Наша країна не є дуже привабливою для нормального інвестора, бо існує реальна загроза неповернення вкладених коштів.

За відомим правилом, чим більший ризик, тим менші вкладення. Солідний інвестор розподіляє свої кошти за ступенем ризику, тому, на жаль, в Україну надходить незначна їх частина. Такий інвестор, розміщуючи гроші для отримання прибутку, може втручатись у внутрішню політику підприємства чи країни в цілому. Це природно, бо всі хочуть знати, на що саме йдуть їхні кошти. Але постає проблема певної інтервенції, тому найоптимальнішим вихідом є залучення приватного капіталу.

На нашу думку, Україна має орієнтуватися саме на приватний капітал. Проте будь-який капітал працюватиме на ринку тоді, коли буде захищеним, коли його ніхто не зможе конфіскувати й у нього буде можливість примножуватися. До речі, російський капітал у цьому плані має велику перевагу: він адаптований до місцевих умов і може працювати до того моменту, коли з'являться цивілізовані умови гри.

Існує три основних фактори, що впливають на залучення приватного капіталу: прозорість, простота “правил гри” та передбачуваність результату. Прозорість робить неможливими “закулісні ігри”. Якщо оголошується який-небудь конкурс або компанія здійснює емісію, то вся інформація (фінансова та умови продажу) має бути відкритою. Щодо простоти слід розуміти, що існує безліч інструкцій, у яких не в змозі розібратися навіть сотні юристів. Нарешті, передбачуваність результату — це можливість для інвестора чітко прораховувати ризики й управляти ними.

Ураховуючи всі наведені фактори, можна зробити висновок, що підприємство відіграє дуже малу роль у поліпшенні інвестиційного клімату, який залежить від багатьох об'єктивних чинників. Зазначимо, що нині нам не потрібні будь-які закордонні інвестиції, направлені в підприємства, бо таким чином ми хіба що тимчасово залатаємо дірки, проте можемо втратити контроль за стратегічно важливими підприємствами.

МАТРИЧНО-СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ КАК СРЕДСТВО ДИАГНОСТИКИ СЛОЖНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ ПРИ РЕШЕНИИ ЗАДАЧ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 185–188

В настоящее время первоочередная задача украинской экономики — скорейший выход из затянувшегося глубокого экономического кризиса, успешное преодоление которого возможно лишь при выполнении ряда обязательных условий:

- синхронного и согласованного осуществления антикризисных мероприятий во всех сферах и на всех уровнях управления экономикой и производством (от страны в целом, ее регионов, отдельных отраслей и территориально-производственных комплексов до крупных промышленно-финансовых групп, фирм, заводов, их структурных подразделений и проч.);

- широкого и повсеместного использования современной методологии и системного подхода при проведении антикризисных мероприятий.

Любая компонента украинской экономики представляет собой сложную социально-эколого-экономическую систему, которой присущи такие свойства:

- множественность и разнородность составляющих ее подсистем, блоков и других компонент, а также многоуровневость и разветвленность структурной организации и функциональных связей всех этих компонент и их элементов;

- множественность и разнородность параметров состояния компонент и элементов системы, наличие между ними сложной сети многозвенных прямых, а также разветвленных и образующих замкнутые контуры обратных связей;

- наличие запоздалых реакций элементов и параметров системы на оказываемые на них воздействия и сложность логики, определяющей особенности их взаимодействия и происходящих с ними событий;

- изменчивость состава и свойств элементов системы и параметров их состояния, переменность структур и видов связей между ними, нелинейность и случайный характер многих из этих связей;

- постепенное преобразование и эпизодические резкие изменения целевых установок и соответствующих им правил поведения и взаимодействия компонент и элементов системы.

Все эти свойства в разной мере присущи не только любой экономической системе в целом, но и многим ее отдельным структурно-функциональным блокам и подсистемам. Кроме того, для каждой экономической системы и ее структурных компонент характерно наличие множества информационных, производственных, экономических, личностных, корпоративных и прочих связей с другими подобными системами или их компонентами, а также подверженность их воздействиям окружающей политической, социально-экономической и природной среды и ее многообразных факторов как местного (локального и регионального), так и глобального (планетарного и космофизического) происхождения.

Следствием сложности экономических систем является необходимость не только иметь для обеспечения эффективного управления ими детальную информацию о строении, функционировании и взаимосвязях всех компонент и параметров этих систем и действующих на них внешних и внутренних факторов, но и располагать специальными методами и приемами учета этой системной сложности. Основная трудность при решении подобных задач — ограниченные возможности человеческого мозга, не позволяющие отдельному

высококвалифицированному специалисту или их группе таких специалистов охватить единым мысленным взором присущее таким системам огромное количество составляющих их объектов и компонент, состояний и свойств этих объектов, особенностей их поведения, взаимодействия и взаимосвязи друг с другом. Дополнительные трудности порождаются также предметно-целевой многоаспектностью и многоплановостью задач управления экономической системой. Это приводит к необходимости их решения как в каждом из существенных аспектов, так и в разных их сочетаниях в широком спектре различных предметных областей, каждой из которых свойственны свои специфические процессы самой разной природы (социальные, юридические, эколого-экономические, медико-демографические, производственно-технологические, политические и др.), трудно поддающиеся единообразному математическому описанию. В то же время все чисто системные особенности строения и функционирования любой требующей эффективного управления конкретной экономической системы (такие, как состав и структура образующих ее компонент, параметров их состояния, всевозможных связей между ними и др.) совершенно не зависят от предметной специфики ее подсистем и протекающих в них процессов, поэтому вполне могут быть формализованы и описаны на едином и понятном для специалистов различных предметных областей математическом языке. Общедоступной основой такого языка, созданного на базе общей теории систем, теории графов, теории матриц и математического анализа, являются наглядное граф-схемное и соответствующее ему матричное представления и аналитическое описание состава, взаимодействия и связей компонент экономической системы и характеризующих их состояние параметров [1; 3–5]. Такие граф-схемы, матрицы и описывающие представляемые ими связи простые уравнения — это своеобразная элементарная геометрия и алгебра сложных систем, существенно облегчающая описание и анализ реальных производственно-экономических объектов различного масштаба и сложности [2].

Для методологии анализа таких объектов при решении разнообразных задач антикризисного управления ими важно то, что граф-схемами и матрицами можно представлять не только их иерархическую структуру и определяемые ею организационные и параметрические внутренние и внешние связи системы, но и любые функциональные

и причинно-следственные связи внутри системы, между системами, а также между характеризующими их состояние параметрами. При этом изначально достаточно ограничиться описанием только непосредственных взаимодействий и зависимостей между отдельными компонентами и параметрами системы, так как все важные для управления ею многозвенные опосредованные связи легко выявляются, описываются и выводятся в удобной для анализа и принятия управленческих решений форме на экран компьютера.

Диагностический анализ конкретных производственно-экономических систем может осуществляться на любом из важных для антикризисного управления ими содержательном уровне: объектном, субъектном, событийном, процессном, параметрическом и др., а в случае необходимости — и для различных их комбинаций.

На объектном уровне основными компонентами системы считаются составляющие ее объекты и элементы, а функционирование системы рассматривается как движение потоков материальных или денежных масс, энергии, информации и прочих субстанций между ее компонентами.

На субъектном уровне в качестве компонент системы рассматриваются отдельные физические или юридические лица, а ее функционирование рассценивается как реализация их личностных, групповых, корпоративных, организационно-правовых, юридических и прочих отношений, а также регламентирующих поведение этих лиц правил, традиций, мотиваций и др.

На событийном и процессном уровнях основными компонентами сложной системы являются различные события и процессы (комплексы событий), а ее функционирование рассматривается как последовательность реализации этих событий и процессов во времени и пространстве.

На параметрическом уровне объектами диагностического анализа системы считаются параметры состояния составляющих ее компонент и их элементов, а ее функционирование рассматривается как требующее оптимального управления, направленного изменения или существенного преобразования динамики этих параметров во времени и пространстве.

Независимо от уровня, на котором планируются меры по антикризисному управлению любой производственно-экономической системой, для правильной постановки и эффективного решения конкретных задач такого управления необходимо использовать основанную на совре-

менном системном подходе единую методологию и единые для систем разной природы средства их формализованного описания и системного анализа.

В общих чертах эта методология сводится к следующему.

1. Для подлежащей реорганизации (антикризисному управлению) производственно-экономической системы четко формулируются задача и цели реорганизации, выбираются критерии и меры достижения этих целей и устанавливаются определяемые ими временные рамки, масштабы и степень детализации рассматриваемой системы.

2. Исходя из поставленных задач и целей управления системой выбираются и документально фиксируются сама исследуемая система и непосредственно взаимодействующие с ней внешние системы, общая для всех этих систем окружающая среда (чаще всего природная), в границах и во взаимодействии с которой они функционируют, а также единая, охватывающая их общая надсистема, которая включает их в себя как свои компоненты (подсистемы).

3. Исследуемая и взаимодействующие с ней внешние системы расчленяются (исходя из поставленных целей) на составляющие их подсистемы разных иерархических уровней, вплоть до неделимых далее блоков и элементов, и выбираются все необходимые для решения поставленной задачи параметры их состояния.

4. Для всех выделенных систем, их компонент и параметров состояния определяются и документально фиксируются все обусловленные целями исследования межсистемные, внутрисистемные (межкомпонентные) и межпараметрические непосредственные связи и взаимодействия, которые описываются или только в виде простой констатации их наличия, или (в зависимости от целей исследования и степени изученности выделенных систем) более детально — с указанием знаков и коэффициентов связей, величины их запаздывания, вероятности реализации и др. Фиксирование только непосредственных связей и воздействий существенным образом упрощает работу по начальному описанию любой системы, так как все опосредованные воздействия и связи, которые порождаются ими, могут быть легко определены компьютерными средствами на последующих этапах исследования.

5. На основании данных предыдущих пунктов и в границах выделенной общей надсистемы строятся детализированные блок-схемы взаимодей-

ствия исследуемых систем и граф-схемы связей характеризующих их состояние параметров с указанием на них символьных имен блоков и параметров и основных характеристик соединяющих их стрелок-связей.

6. Построенные блок-схемы и графы связей между компонентами анализируемых систем и параметрами их состояния представляются в виде однозначно соответствующих им матриц связи, которые являются основой для дальнейшего детального компьютерного анализа этих систем, выработки конкретных рекомендаций по их реорганизации, оптимизации их функционирования или выбора стратегии и методов эффективного антикризисного управления ими.

Следует отметить, что использование упомянутых в п. 6 средств матрично-структурного анализа сложных систем дает возможность:

- получить наглядное, легко интерпретируемое и поддающееся компьютерной обработке представление состава, структуры и взаимодействия компонент любой экономической системы, взаимосвязей характеризующих их состояние параметров и логической связи всех происходящих с этими компонентами и параметрами их состояния событий;

- обеспечить открытость описания экономической системы и его дополняемость с учетом ее взаимодействия и связи с другими аналогичными системами и окружающей средой;

- осуществлять автономный диагностический анализ и моделирование отдельных подсистем и блоков экономической системы специалистами соответствующих предметных областей, а также последующую стыковку и объединение отдельных моделей в единую общую модель с полным учетом всех связей между их компонентами и параметрами состояния;

- обеспечить произвольное агрегирование (объединение) и дезагрегирование (декомпозицию) компонент и параметров экономической системы и взаимодействующих с ней других систем, их согласованное рассмотрение в разных пространственно-временных масштабах и различных смысловых (территориальном, отраслевом и др.) аспектах;

- осуществлять на базе выявленных связей полный структурный анализ взаимодействий компонент системы и взаимосвязей всех ее параметров, а также построение математических моделей этих взаимодействий и связей с учетом присущих им запаздываний;

- моделировать и прогнозировать возможное поведение экономической системы или ее компонент при оказании на нее различных управляющих или возмущающих воздействий;

- оперативно выявлять и анализировать для любых компонент и параметров экономической системы все многозвенные цепочки их опосредованных связей и зависимостей по известным непосредственным связям между ними, что существенно сокращает объем работ по первоначальному описанию ее функционирования и способствует вычленению всех внутри- и межсистемных контуров обратной связи, определяющих многие важные особенности поведения системы. В частности, действием таких контуров легко объясняется появление в крупных экономических системах долгопериодных циклических колебаний (длинных волн) ряда их важных показателей, а также кажущееся внезапным возникновение таких ситуаций, как безудержный рост цен (гиперинфляция), безработица и недовольство населения, которые при достижении определенных критических уровней могут привести к социальному взрыву, нарастанию нестабильности и разрушению виновной в этом политической системы.

В заключение отметим, что практическая реализация системного подхода и компьютерного моделирования конкретных производственно-эконо-

мических систем при решении задач антикризисного управления ими может быть легко осуществлена на любом современном ПК средствами программного пакета EXCEL, а в особо сложных случаях — совместимыми с EXCEL математическими пакетами Mathcad и Matlab.



Литература

1. Берж К. Теория графов и ее применения. — М.: Изд-во иностр. лит., 1962.
2. Ворончук М. М. Математичні основи матрично-структурного аналізу та прогнозу функціонування складних еколого-економічних систем // Фундаментальні соц.-екон. проблеми: Матеріали наук.-метод. конф. за результатами конкурсних досліджень ДФФД. — К.: РВПС України НАНУ, 1999.
3. Месаревич М., Такахара Д. Общая теория систем и ее математические основы. — М.: Мир, 1978.
4. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. — М.: Прогресс, 1978.
5. Шатихин Л. Г. Структурные матрицы и их применение для исследования систем. — М.: Машиностроение, 1991.

Л. И. ФЕДУЛОВА, д-р экон. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

И. В. СИРЕНКО, аспирант

(Украинский государственный морской технический университет, г. Николаев)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ПОТОКАМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 189–191

Состояние существующей системы обработки информации

В настоящее время предприятия сталкиваются с серьезными финансовыми проблемами и жесткой конкуренцией со стороны западных и отечественных производителей. Имея ограниченные ресурсы, они должны действовать быстро и эффективно, проникать на мировые рынки, использовать новые технологии, совершенствовать организационную структуру, товарные, финансовые и информационные потоки, внутренний и внешний документооборот. Переход от планового ведения хозяйства к рыночному требует иного подхода к построению и применению компьютеризированных систем поддержки принятия управленческих решений (КСППУР).

Существующая КСППУР в основном выполняет функции автоматизации трудоемких, рутинных вычислительных и информационных процессов. Сегодня ее основной задачей является ведение нормативно-справочной базы данных, конструкторско-технологическая подготовка производства, планирование производственных и материальных ресурсов, учет движения персонала, бухгалтерский и финансовый учет.

С применением вычислительной техники (ВТ) на машиностроительном предприятии сейчас обрабатывается порядка 350 видов первичных документов, большая часть которых на входе и выходе имеет бумажную форму (или форму клонов бумажных документов). По оценкам компаний “DELPHI” и “Coopers & Lybrand”, приходится делать в среднем 19 копий каждого бумажного документа, 7,5–15 % всех бумажных документов теряется, и работники тратят до 30 % своего времени на их поиски. По-

этому в настоящее время на предприятиях необходимо вести разработку системы обработки информации в электронном виде. При этом работы разделяют по таким направлениям:

- обеспечение стабильного функционирования системы обработки информации;
- развитие базы данных и выпуск нормативно-технологических документов;
- разработка и внедрение новых задач с применением ВТ;
- освоение новых аппаратных и программных средств ВТ, развитие компьютерной сети;
- модификация существующих задач в связи с изменениями законодательства и экономической ситуации.

Проблемы дальнейшего развития информационной технологии.

Необходимость создания единого информационного пространства

Украинские машиностроительные предприятия столкнулись с тем, что существующая КСППУР перестала удовлетворять требованиям, предъявляемым к современным бизнес-системам. И дело не в качестве программирования или мощности средств ВТ, а в изменении точки зрения на основные функции автоматизированных систем, а также в том, что технология проектирования таких систем устарела.

Сейчас должны доминировать такие факторы:

- динамичность всех процессов управления;
- многовариантность решений, необходимость выбора наиболее рационального (экономичного) варианта;

- необходимость строжайшей экономии материальных и финансовых ресурсов, а в связи с этим и ведение учета затрат в режиме реального времени. При этом акцент смещается от трудовых затрат к материальным, поскольку доля заработной платы в цене изделия составляет 7–8 %, а материальных затрат — около 60 %;

- появление новых задач, связанных с технологией ресурсов, например ведение базы данных (БД) о взаимозаменяемых узлах и деталях в технологическом оборудовании для поддержания его активной части в работоспособном состоянии.

Отсюда следуют отличительные черты новых разработок:

- ориентация на создание и применение распределенных процессов формирования вариантов решений для руководства предприятия;

- информационная преемственность с БД и файловыми системами “старой” КСППУР;

- обеспечение достоверности и целостности данных при информационном обмене как внутри предприятия, так и при выходе на внешних пользователей;

- легкость стыковки с другими информационными системами;

- обеспечение высокого уровня надежности при круглосуточной ежедневной работе;

- возможность распределения функций между серверами и рабочими станциями.

Основная причина, по которой необходима перестройка КСППУР, — недостаточная интегрированность выполняемых функций.

Анализ существующей КСППУР показал, что кардинальных доработок требует подсистема бухучета. Важнее всего то, что стандартная с точки зрения бухгалтеров информационная система и обрабатываемая ею информация недостаточны для целей управления. Эта информация не содержит, например, подробных оперативных сведений о затратных центрах (подразделениях) и затратных объектах (видах продукции) за произвольные промежутки времени, которые дают возможность осуществлять необходимый анализ и вырабатывать меры по снижению расходов с помощью методологического аппарата управленческого учета. Наличие такой информации — одно из необходимых условий эффективного функционирования предприятия (особенно это касается логистической подсистемы) через снижение издержек, являющееся одним из основных ресурсов повышения прибыли.

Внедрение управления на основе точного соотношения издержек с процессами и продукцией —

наиболее перспективное направление реорганизации деятельности предприятия. Поэтому экономический аспект управления и обеспечение руководства необходимой для принятия решений информацией в режиме реального времени должны стать основными принципами построения информационной системы предприятия.

Кроме того, необходима тесная интеграция экономических задач — планирования, бухгалтерского учета, финансового управления, а также снабженческого, сбытового и производственного комплексов.

Автоматизация производства невозможна без контроля за изменением состояния изделия в процессе проектирования и изготовления — от заготовки до готового продукта.

Решение задач оперативного управления производством должно осуществляться в рамках единой системы документооборота предприятия. При этом документ можно рассматривать как объект, обладающий рядом специфических свойств:

- нескольким однотипным изделиям может соответствовать один документ;

- одному изделию может соответствовать группа документов;

- документ может быть связан не только с изделием, но и с процессом его обработки.

В настоящее время решение поставленных задач осуществляется на основе создания комплексной системы автоматизированного проектирования и технологической подготовки производства. При этом используются комплект АРМ-конструктора (технолога) на базе ПЭВМ и графических рабочих станций, различные разновидности САМ-, CAD- и CAD/CAM-систем. Основная проблема заключается в невозможности использования одной системы автоматизации проектирования и сложности взаимодействия различных систем на основе независимого программного продукта из-за необходимости параллельного обращения электронных и бумажных документов, что может привести к существенным рассогласованиям данных из-за замедленности реакции системы на изменение электронной информации.

Выбор программного обеспечения информационной системы предприятия

Развитие систем управления предприятием должно происходить с учетом особенностей производства и сопровождения продукции, мировых тенденций и требований в рассматриваемой области, сложившегося финансово-экономического

положения. При этом возникает вопрос: приобрести готовую систему или продолжать разрабатывать ее самостоятельно? Сейчас на рынке программного обеспечения имеются такие системы управления:

- локальные: 1С, БЕСТ, “Инотек”, “Инфо-софт”, “Турбо-бухгалтер”;
- малые интегрированные: “Галактика”, Concorde XAL, Exact, Sun System;
- средние интегрированные: JD Edwards, SyteLine;
- крупные интегрированные: R/3, Triton-Baan, Oracle Co-operative Applications.

При выборе следует учитывать такие моменты.

Достоинства крупных зарубежных программных комплексов — в автоматизации всех информационных процессов предприятия, функциональной полноте, нацеленности на повышение эффективности, использовании современных методик и систем показателей, соответствии международным стандартам управления и отчетности. Их недостатки — жесткость и необходимость перестройки производственных и экономических процессов предприятия под требования системы, игнорирование индивидуальных требований клиентов, большое количество настраиваемых параметров, отсутствие положительного опыта внедрения на крупных промышленных предприятиях Украины, высокая стоимость, в которую входит плата за услуги консалтинговых фирм (стоимость такой системы для предприятия может составить 1,5–4 млн дол.), постоянная зависимость от разработчика (ежегодная абонплата составляет до 20 % суммы контракта), длительные сроки внедрения (полная реализация системы может занять несколько лет).

Достоинства отечественных программных продуктов — стоимость на порядок ниже, чем у зарубежных комплексов, а также большая адаптированность к требованиям украинского законодательства. Недостатками являются невысокие ка-

чество и надежность, ограниченность отдельными задачами небольших предприятий. В них не используются серьезные и надежные СУБД. Нет достаточного опыта внедрения и эксплуатации таких систем с большим количеством АРМ, обеспечивающих высокую надежность решения задач и малое время реакции.

В связи с описанными выше недостатками можно сделать вывод о нецелесообразности для большинства предприятий закупки крупных импортных систем.

Новые бизнес-процессы требуют применения более современных информационных и компьютерных технологий. Одним из решений может быть переход на архитектуру “клиент–сервер”. Преимущества такой системы заключаются в следующем:

- не требуются единовременные крупные финансовые вложения, как для систем с центральным процессором и терминалами;
- мощность системы “клиент–сервер” можно наращивать постепенно;
- пользователь такой системы имеет большую свободу выбора платформы;
- технологии “клиент–сервер” присущи большая гибкость и производительность при построении многоуровневых информационных систем.

Для эффективного использования центрального вычислительного комплекса необходимо организовать доступ к базам данных мэйнфрейма из сети ПЭВМ.

В заключение отметим, что здесь обозначены только основные моменты, которые необходимо учитывать при эффективном преобразовании КСППУР. Уже сейчас информационные технологии формируют рубеж между технологически развитыми и развивающимися странами, поэтому необходимо направить все имеющиеся ресурсы на быстрое развитие и использование информационных технологий.

МЕТОДЫ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 192–194

Управленческое планирование имеет свою предысторию и определенные перспективы развития. По определению Б. Карлофа, понятие стратегии взято из военного лексикона, где оно означает планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств. Это определение характеризует применение широких долгосрочных методов и подходов. В настоящее время специалисты отмечают, что наиболее простым и эффективным практическим методом стратегического планирования является логико-интуитивный. Но самый большой его недостаток — невозможность формализации в виде алгоритма, не поддающаяся описанию зависимость результата от навыков человека, что вносит свою специфику в процесс обучения стратегии.

Сегодня задача точного математического решения стратегических проблем осложнена отсутствием полной информации о влиянии многих факторов. Однако предлагаемый метод представления объекта стратегического планирования в виде модели дает возможность уже на первом этапе прогнозировать возможные функциональные зависимости. Для этого необходимо выделить среду и систему, на которые направлено стратегическое планирование. Внешняя среда в экономике бесконечна, и для достижения какой-либо цели необходимо выделить из нее объект. В систему из бесконечной среды включают все те и только те элементы, которые необходимы и достаточны для функционирования системы, обеспечивающего достижение ее целей. Цель очень важна, так как именно она определяет принципы, по которым строится объект (организация). Правильное уяснение цели облегчает определение круга задач, что, в свою очередь, наводит на способы определения процессов и решения поставленных задач. Постановка цели — сложный процесс, имеющий стратегическую направленность.

Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, достижимыми.

Они бывают финансовыми, экономическими, технологическими, политическими, социальными. Перед коммерческой организацией чаще всего ставят такие цели: максимизация прибыли, минимизация убытков, конкурентные преимущества (деловая стратегия), захват и расширение рынков сбыта и поставщиков, улучшение качества продукции и условий работы персонала, удовлетворение запросов потребителей. Для любой развивающейся организации важна также стратегия развития масштабов ее деятельности. Любая стратегия зависит от общих и конкретных целей организации (рис. 1). Правая граница функции (точка *c*) соответствует моменту окончания действия стратегии (в том случае, когда глобальная цель состоит в достижении определенного количества подцелей).

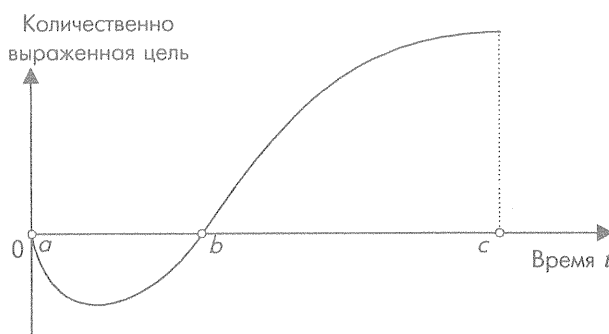


Рис. 1. Функции стратегии

Введем некоторые понятия возможных состояний (моделей) стратегической функции.

Относительные упущения — это обратимый, стратегический процесс, который является классическим примером поведения объекта с возможными неудачами или убытками. Бывает, что только пренебрегая второстепенными целями, можно

достичь глобальной цели. Такое поведение объекта в менеджменте и военном деле называется тактикой.

Абсолютные упущения — процесс, не связанный со стратегией. Он является следствием неадекватных действий организации по отношению к ее внешней среде и другим факторам. Этот процесс необратим, положительных последствий в перспективе он не имеет. Это обыкновенные убытки, которые организация несет до тех пор, пока функция отрицательна (на отрезке $[a, b]$).

Отрицательный знак показателя “цель” может указывать на условие ее достижения, а может быть абсолютно не связанной с нею и обозначать чистое упущение (так, на рис. 1 не видно, будут упущения в дальнейшем прибыльными для организации или нет). Отрицательный показатель по какому-либо признаку всегда должен быть меньше его положительного эффекта, т. е. интеграл времени действия стратегии должен быть строго положительным:

$$\int_a^b f(t)dt > 0.$$

На практике указанный интеграл приравнивают к определенному числу, т. е. выполняемому плану, с целью найти нужную стратегию. Для конкретизации расчетов можно составить системы уравнений, содержащие кроме функции стратегии возможные ее ограничения.

Рассмотренный вариант относится к задачам в условиях определенности. В реальности же существует множество факторов влияния на эту функцию, которое в математике называется условием неопределенности. Возьмем наиболее распространенную стратегию — максимизацию прибыли и рассмотрим возможные тактики ее достижения (рис. 2).

Прибыль часто зависит от затрат. Последние возмещаются полностью или частично либо вообще не возмещаются, т. е. составляют убытки для организации. Стратегические убытки и бухгалтерские затраты — не тождественные, но схожие понятия. Прибыль как баланс доходов и расходов за отчетный период считают конечным результатом финансовой деятельности организации. Стратегические относительные убытки имеют определенный временной лаг и могут быть растянуты на длительный период. Стратегические убытки могут относиться к сфере стимулирования потребителей, покупателей или к методам рекламы и должны дать положительный эффект (возмещение вложений). Стратегические упущения могут проявляться не только в убытках, но и в бездействии (на рынке). Они отражаются на

прибыли. Прибыль в дальнейшем может стать условием для достижения глобальных целей организации.

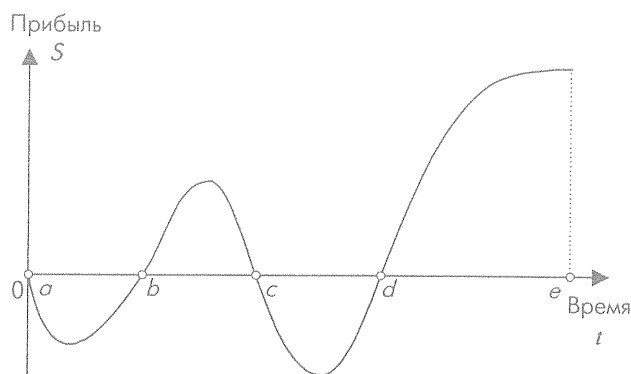


Рис. 2. Тактика (реализация стратегии)

Зависимость совокупной прибыли от относительных убытков может выражаться любой функцией. Назовем ее эффективностью использования стратегии. Очевидно, что в случае функциональной зависимости вида $F(x) = 0$ или $F(y) = 0$ влияние убытков на прибыль отсутствует. Координатные оси являются графиками деятельности без применения стратегии и влияния фактора времени.

Для построения реальной стратегической функции, где целью является прибыль, необходимо знать остальные факторы влияния (кроме фактора времени). Так, начатый на фирме “Дженерал Электрик” проект “Воздействие рыночных стратегий на прибыль” охватил свыше 200 фирм, занимающихся более чем 1500 направлениями по производству товаров и услуг. Было установлено свыше 30 факторов, оказывающих предсказуемое влияние на прибыль, т. е. была получена информация для системного анализа и выведения аналитических и статистических зависимостей, определения вида функции. Существует множество методов факторного анализа, применение которых позволяет получить оценку среды организации, влияющей на стратегию.

Математическое описание усложняется, когда у организации появляется несколько стратегических целей, более того — когда исполнимость задач изменяется в процессе реализации некоторых из них. Если цель не одна, функции стратегии перестают быть двухмерными: n -целей задаются в $(n+1)$ -мерном пространстве, потому что все цели t -вариантны, т. е. зависят от времени. Количественное выражение функции любой сложной стратегии можно найти взятием определенного интеграла на отрезке $[a, e]$.

Если считать одной из целей организации ее устойчивое существование, то необходимо исследовать механизм, который на разных этапах создает условия для дальнейшего развития организации.

Существует несколько вариантов развития организации: ограниченный рост, развитие и рост, сокращение, сочетание предыдущих.

Развитие организации может характеризоваться скоростью роста и темпами изменения сферы деятельности (изменением ее детерминации).

Модель стратегии заложена и в развитии системы биологического организма. Стратегическая устойчивость в биологии и стратегии имеет первостепенный характер. Она описывается с помощью понятия гомеостаза, которое включает в себя также целый ряд особенностей процессов развития отдельных организмов, сообществ, общественных групп и т. д. Такая устойчивость не означает отсутствия роста, скорее наоборот. Гомеостаз — это стратегическое развитие, где зачастую в качестве структурной единицы выступает популяция, а не особь. Под “границей гомеостаза” понимают область, за которой существование организма невозможно. Стремление к гомеостатическому равновесию — это естественное стремление организма к изменению своего состояния, параметров и характеристик, позволяющему находиться возможно дальше от границы гомеостаза. Такая модель существования наиболее приемлема для стратегии развития организации, так как она самая гармоничная и прогнозируемая на протяжении максимально длительного периода существования.

Исходя из принципов биологического системного равновесия можно предложить модель, которая позволяет использовать алгоритмические подходы к функционированию стратегической устойчивости [1]. В кибернетике существует понятие “рекурсия”, означающее такую организацию сложной системы, при которой выделяется некоторый набор базовых подсистем; система в процессе функционирования способна создавать неограниченное количество копий базовых систем, осуществлять их взаимодействие и уничтожать их; ее функционирование состоит из функционирования базовых подсистем и их активных копий; при вызове копии допускается ее изменение, определяемое ситуацией в момент вы-

зова. Рекурсия — это определение части целого через целое.

Копией при этом является дочерняя организация (внутреннее структурное подразделение), которая хоть и схожа с материнской, но существует самостоятельно, с определенной долей независимости. Под копией можно понимать и род деятельности. Такой общий подход можно использовать тогда, когда целью является устойчивое развитие.

Объективно существуют законы природы, которые оказывают влияние на стратегию или дают представление об основных принципах функционирования системы, понимаемой как объект, связанный с внешней средой. Даже при отсутствии корреляции происходят процессы, схожие для многих систем, в том числе экономических. На любом из этапов процесса стратегического планирования нужно использовать фундаментальные принципы. В физике таковыми являются законы сохранения массы, импульса и подобные, в общественных науках — прежде всего балансовые соотношения.



Литература

1. Анисимов А. В. Информатика. Творчество. Рекурсия. — К.: Наук. думка, 1988.
2. Баканов М. И., Шермет А. Д. Теория экономического анализа: Учебник. — 3-е изд., перераб. — М.: Финансы и статистика, 1994.
3. Белорус О., Рогач В. О концепции стратегического менеджмента // Экономика Украины. — 1992. — № 1. — С. 35–42.
4. Вершинин О. Е. Компьютер для менеджера. — М.: Высш. шк., 1990.
5. Деловая стратегия: Пер. с англ. — Уфа: Акад. менеджмента; М.: Экономика, 1993.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — Новосибирск: Наука, 1992.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1994.
8. Хазен А. М. О возможном и невозможном в науке, или где границы моделирования интеллекта. — М.: Наука, 1988.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК МЕТОД АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 195–197

В рамках разрабатываемой управленческой концепции украинской модели реформирования общества особое значение приобретают реорганизация и экономическое развитие сферы материального производства. Антикризисное управление в промышленности направлено сегодня прежде всего на то, чтобы не допустить разрушения всей системы, находящейся в кризисной экономической ситуации.

Новые рыночные условия требуют от современного управления новых методов и приемов практического менеджмента. Даже самые закоренелые скептики среди директоров пришли к выводу, что государство уже не придет на помощь, и предприятия не смогут выжить, не изменив традиционных форм хозяйствования. Особую значимость в связи с этим приобретает проблема структурной перестройки (реструктуризации) отечественных предприятий и овладения менеджерами организационными приемами ее реализации.

Реструктуризацию в Украине нельзя рассматривать как таинственный дорогостоящий процесс, предполагающий обязательное вмешательство и дотации государства или инвестиции иностранных бизнесменов. Большинству отечественных предприятий приходится надеяться только на себя. Более того, украинские предприятия вполне могут сами начать и осуществлять этот процесс.

Множество положительных примеров экономического оздоровления современных предприятий показывает, что выполняемая реструктуризация должна стать основным фактором перестройки управления предприятием в целях его дальнейшего и стабильного развития. В этом смысле реструктуризация как один из методов антикризисного управления организацией — это комплекс мер чрезвычайного характера, который способствует выживанию предприятия в условиях экономического кризиса, поддержанию его стабильного конкурентоспособного положения на рынке, а также стратегическому развитию фирмы независимо от

того, какие причины (внешние или внутренние) обусловили принятие антикризисных мер.

Применительно к предприятию реструктуризация предусматривает не просто изменения, а кардинальную перестройку его стратегии (как и стратегии всей отрасли) в сфере производства, финансирования, инвестирования, занятости, подбора и расстановки кадров. Методика и инструментарий процесса реструктуризации дают возможность последовательно, поэтапно создавать рыночную модель организационного управления предприятием.

Общий процесс проведения реструктуризации предприятия можно представить в виде четырех блоков (рисунок).

Согласно рекомендациям отечественных законодателей, на первом этапе осуществляется полная внутренняя диагностика хозяйствующего субъекта¹. Управление и контроль расхождений желаемых и реальных результатов деятельности предприятия являются в данном случае “ключом” к активному управлению бизнесом.

Теоретики и практики мирового менеджмента рассматривают две взаимосвязанные формы реструктуризации: оперативную и стратегическую. Часто изменения на наших предприятиях ограничиваются в основном осуществлением только оперативного реструктурирования в течение 3–4 месяцев в рамках старых структур производства и управления.

Исходной точкой увеличения рентабельности производства является принятие конструктивных мер по снижению всех видов затрат и быстрому увеличению сбыта и товарооборота. Наиболее сокращаемые статьи затрат при этом — материальные, затраты на персонал и так называемые прочие. Объективное положение дел на наших предприятиях таково, что руководители различ-

¹ Приказ Агентства по вопросам предотвращения банкротства предприятий и организаций «Об утверждении методики проведения углубленного анализа финансово-хозяйственного состояния предприятий и организаций» № 81 от 27.06.97.

ных звеньев управления в большинстве случаев не стремятся к жесткой экономии расходов и снижению затрат. Такие производственные отношения, унаследованные украинским менеджментом от старой плановой системы, являются серьезным “тормозом” для перестроечных процессов на современных предприятиях.

Снижение затрат само по себе не обеспечивает реализацию цели оперативного реструктурирования в полном объеме, если параллельно с ним не осуществляются мероприятия по увеличению сбыта. Практика современного хозяйствования показывает, что на украинских предприятиях по-прежнему преобладает производственный подход к управлению.

Чтобы антикризисное управление в рыночных условиях было эффективным, необходимо реализовать общую концепцию маркетинга на предприятии. Смещение акцентов менеджмента в сторону рыночного управления определяет изменение всей организационной структуры фирмы с выделением ведущих отделов и изменением их основных функций, создание новых систем работы с потребителями, определение каналов сбыта и продвижения товаров на рынок.

Обеспечение ликвидности предприятия предполагает тщательный анализ основного и оборот-

ного капиталов. Задача оперативного реструктурирования в данном случае состоит в избавлении от излишних, не повышающих эффективность производственного процесса, основных и оборотных средств предприятия. Экономическое обоснование мероприятий по обеспечению ликвидности заключается в том, что оба фактора влияют на себестоимость выпускаемой продукции, реальная рыночная цена которой и положительная динамика объема продаж обеспечивает стабильность предприятия на рынке.

Таким образом, комплекс мероприятий оперативной реструктуризации — это действенное средство решения внутренних проблем предприятия, способствующее его выходу из кризисной ситуации, выживанию и стабильному росту в условиях рынка.

Несмотря на то, что в процессе реализации намеченных оперативных внутренних преобразований менеджеры решают две жизненно важные задачи (увеличение рентабельности производства и улучшение результатов деятельности, а также преобразование неликвидного предприятия в ликвидное, эффективно работающее), без стратегической программы преобразований и развития реструктуризация все же не принесет желаемого результата, так как предприятие неизбежно снова



Схема общего процесса реструктуризации предприятия

вступит в полосу глубокого кризиса. Поэтому на втором этапе процесса реструктуризации исполнители осуществляют работу, связанную не с количественными, а с качественными понятиями: “миссия”, “цели и стратегии”, “модель бизнеса” и др., определенными предложенной схемой.

Долгосрочную конкурентоспособность на этом этапе призвана обеспечить стратегическая реструктуризация как составная часть стратегического менеджмента предприятия. Сейчас, чтобы выжить в украинском бизнесе, мы должны знать, куда идти и каким образом. Для этого в рамках стратегического реструктурирования опыт практического менеджмента предусматривает определение стратегической цели предприятия, разработку стратегической концепции его развития, выбор направлений и инструментов осуществления поставленной цели. Начало стратегического реструктурирования — это одновременно продолжение и углубление анализа рынка. Оно состоит в оценке конкурентной позиции предприятия в различных сферах его деятельности и по номенклатуре продукции. Конкурентные преимущества любого предприятия можно определить как его высокую компетентность в какой-либо области. Такая “индивидуальность” предоставляет предприятию наилучшие возможности в преодолении конкуренции, привлечении потребителей и сохранении их приверженности товарам фирмы.

При реализации механизмов стратегического реструктурирования важным моментом является требование адекватности организационной структуры предприятия его целям. Будет ли организационная структура построена на основе бизнес-единиц или функциональных областей деятельности, каковы их функциональные характеристики — все это должен определить штаб реструктуризации, рассмотрев известные варианты организационных структур.

Внедрение нововведений в организационные структуры компаний существенно меняет ориентиры и акценты в управлении их персоналом. Еще недавно управление персоналом на предприятиях и в компаниях строилось по принципу вертикали, однако ужесточение конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса заставили менеджеров перейти к плоским организационным построениям. Оказалось, что управление по горизонтали намного действеннее, чем по вертикали.

Проведение стратегического реструктурирования, таким образом, состоит в оценке конкурентной позиции предприятия. Конструктивным итогом стратегической фазы преобразований на предприятии является достижение им конкурентоспо-

собности и поддержание ее в течение продолжительного времени.

Разработка стратегии и программы действий по реструктурированию означает переход от реактивной формы управления — принятия управленческих решений как реакций на текущие проблемы — к управлению на основе анализа и прогнозов.

Самая совершенная стратегия сама по себе ничего не стоит, если не приносит конечных результатов. Таким результатом в нашем случае является следующий этап — разработка конкретной программы реструктуризации, которая практически представляется как комплекс планов или проектов по каждому жизненно важному для предприятия направлению: производству, финансам, маркетингу, научно-исследовательским разработкам, персоналу и, наконец, общему менеджменту. Далее определяются системы управления, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Речь идет, например, о современных: стратегическом планировании, управлении финансами (финансовому контролю), управлении человеческими ресурсами (квалиметрической оценке труда и системе материального поощрения и стимулирования), подборе, расстановке и обучении кадров, рыночном ценообразовании и т. д.

Внедрение этой программы — следующий шаг общего процесса структурных преобразований. Оно зависит от подготовленности и слаженности работы всей команды по реструктуризации от рабочего до высшего руководителя. И наконец, следуя классической схеме менеджмента, процесс преобразований предполагает контроль и эффективное реагирование на возникающие проблемы, постоянную сверку и регулирование изменений в соответствии с генеральной линией намеченной стратегии.

Таким образом, нетрудно заметить, что при последовательной реализации процесса реструктуризации предприятие претерпевает почти полную структурную и организационную реорганизацию. Практический опыт показывает, что в Украине процесс преобразований происходит в двух взаимосвязанных направлениях: реконструкции производственных мощностей или перепрофилировании производства и переходе на прогрессивную организационную систему управления — стратегический менеджмент.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что механизм реструктуризации — это всесторонний и последовательный процесс превращения кризисного, “больного” предприятия в здоровое, конкурентоспособное, представляющий современный метод антикризисного менеджмента предприятий.

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 198–199

Ринкова трансформація національної економіки, становлення багатоукладної економіки, що супроводжуються глибоким спадом вітчизняного виробництва, безладним функціонуванням частково сформованих ринків, імпортно-кон'юнктурним витісненням вітчизняної продукції в обсягах, що підривають національну безпеку України, зумовлюють необхідність пошуку нових теоретико-методологічних підходів до збереження, а в подальшому й збільшення ресурсного та виробничого потенціалу суб'єктів господарювання.

Криза національної економічної системи завдала значної шкоди українським підприємствам. Найбільше постраждали механізми їх взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Відомо, що коли система зазнає проблем, вона розпадається на частини й надає можливість кожній з них виживати самостійно. За таких обставин країна може вийти з кризи завдяки "одужанню" в першу чергу окремих підприємств, яке потягне за собою цілі галузі й регіони, а відтак і країну в цілому.

Найбільшою проблемою української економіки протягом усього періоду реалізації економічних реформ вважається дефіцит інвестиційних ресурсів. Більшість економістів упевнені в тому, що підвести українські підприємства на ноги без значного обсягу інвестицій неможливо. Проте це доволі спрощений погляд на проблему. Звісно, неможливо відродити підприємства, не вклавши ніяких коштів, однак найважливіше не те, що інвестувати та в якому обсязі, а те, на що витратити кошти й наскільки ефективно їх використовувати. Необхідно підготувати підприємство до роботи з додатковими ресурсами, а саме підібрати команду сучасних менеджерів, чітко визначити ринок своєї продукції та змінити виробничі процеси, організувати професійне просування виготовлених товарів на ринку, навчитися складати ретельно виважені плани, а потім обов'язково їх виконувати тощо. Найкраще вирішують ці проблеми ті підприємства, які побудували свою роботу на

засадах маркетингу, тобто підпорядкували всю свою виробничу, науково-дослідну, фінансову та збутову діяльність потребам ринку.

Протягом останніх десяти років популярність маркетингових ідей серед теоретиків і практиків постійно зростала. На багатьох підприємствах з'явилися відділи маркетингу, набула широкого розповсюдження система бізнес-освіти, яка приділяє велику увагу застосуванню маркетингових інструментів.

Під час переходу України до конкурентної ринкової економіки важко переоцінити роль маркетингу як засобу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, до того ж нині часто вважають, що конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю його продукції. І хоча виробнича діяльність є провідною для наших підприємств, тому що створює передумови для реалізації виготовленої продукції, але не виникає жодних сумнівів стосовно того, що саме маркетингова діяльність формує їх конкурентні переваги, забезпечуючи реалізацію виготовленого.

Як показує зарубіжний досвід, в економічно розвинених країнах нині відбувається перехід до маркетингу, орієнтованого на укладання довгострокових угод і тривалі стосунки. Зважаючи на те, що Україна є частиною світової економіки, слушно припустити, що саме таким шляхом має розвиватися український маркетинг, тим більше, що наш споживач значно швидше адаптується до ринкових умов, ніж підприємства, а отже, починає вимагати цілої низки супутніх послуг, а не тільки високоякісних товарів. Для того щоб вижити за жорсткої конкуренції, нашим підприємствам необхідно достеменно вивчити своїх споживачів, навчитися прислухатися до їхніх побажань, налагоджуючи міцні взаємини з ними.

Зрештою, запорукою ефективної роботи підприємства в ринковій економіці є завоювання й утримання ним конкурентних переваг у різних фор-

мах залежно від специфіки галузі, товару та ринку. Основний орієнтир у виборі конкурентних переваг, на яких буде зосереджено увагу, — це запити споживачів. Важливо також переконатися, що споживачі теж сприймають обрані орієнтири саме як переваги. Інакше може статися, що підприємство, наприклад, вважає, що основною відмінною рисою його продукції є її новаторський характер, проте споживачі можуть і не знати про це. Більшість економістів вважають, що існують дві групи конкурентних переваг [1, с. 127; 3, с. 99; 4, с. 80]. До першої групи належать ті, що базуються на витратах, а до другої — на диференціації. Для формування конкурентної переваги будь-якого типу необхідно з'ясувати її сутність і потенційні джерела. Зазвичай це — перевага в рівні кваліфікації працівників і забезпеченні ресурсами (будь-якого типу, що використовуються чи можуть бути використані для формування конкурентних переваг). Характерні властивості кваліфікації та ресурсів разом забезпечують так звану виняткову компетентність підприємства.

Обидва типи конкурентної переваги забезпечують ефективніше використання ресурсів компанії, ніж у її конкурентів. Підприємство, що має менші витрати, отримує прибуток завдяки масовому виробництву стандартизованої продукції. Компанія, яка пропонує диференційовану продукцію, отримує більший порівняно з конкурентами прибуток завдяки можливості встановлювати вищі ціни на унікальну, наділену кращими споживчими характеристиками продукцію. Розглянемо докладніше другу групу чинників.

Не всі підприємства можуть віднайти однакові можливості для диференціювання своєї пропозиції й отримати таким чином конкурентну перевагу. Багато в чому це залежить від галузі, в якій працює компанія. Для оцінки перспектив діяльності підприємства в цьому напрямку можна скористатися класифікацією, яку запропонувала Бостонська консалтингова група [2, с. 479]. Згідно із запропонованою методикою на підставі кількості можливих конкурентних переваг і їх оцінки можна виокремити чотири типи галузей: фрагментарну, спеціалізовану, тупикову та масову. Визначивши кількість та якість можливих конкурентних переваг, можна розпочинати роботу з їх реального формування.

Маркетологи вважають, що товаром є все, що здатне задовольнити потреби людини. Отже, якнайповніше задоволення споживача й має стати основним орієнтиром диференціації ринкової пропозиції компанії. Зважаючи на те, що сучасні тех-

нології максимально зближують технічні умови виготовлення продукції, а відповідно і її якісні характеристики, українським підприємствам, які обмежені в коштах, навряд чи вдасться диференціювати свій фізичний товар. Скоріше за все краще скористатись іншими шляхами диференціації: за послугами, персоналом, іміджем, тобто на основі нематеріальної складової ринкової пропозиції компанії. Як правило, такий метод коштує дешевше, ніж розробка й виведення на ринок нового товару, і більше налаштований на формування тривалих взаємовигідних стосунків зі споживачем.

Отримані таким чином конкурентні переваги не є споконвічними. Їх здобувають і утримують лише за умови постійного вдосконалення всіх сфер діяльності, що є кропітким, а інколи й доволі дорогим процесом. Для збереження чи формування нових конкурентних переваг у надто мінливому ринковому середовищі необхідно постійно стежити за діями конкурентів і зміною споживачьких уподобань. Методика такої роботи досить добре відпрацьована й описана закордонними та вітчизняними маркетологами.

Перебуваючи у складі єдиного народногосподарського комплексу колишнього СРСР, українська економіка розвивалась як господарство, що мало на меті забезпечити повну зайнятість, а не задовольняти потреби споживачів, виготовляючи конкурентоспроможну продукцію та надаючи високоякісні послуги. Настав час змінити таку ситуацію. Обрати вірний напрям реструктуризації окремих підприємств і економіки в цілому для отримання конкурентних переваг допоможе цілеспрямоване застосування маркетингу.



Література

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. соглашение, 1999.
2. Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. — К.; М.; СПб.: Изд. дом "Вильямс", 1998.
3. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — К.; М.; СПб.: Изд. дом "Вильямс", 2000.
4. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — СПб.: Специальная лит., 1995.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 200–202

Одне з найгостріших економічних питань, яке потребує вирішення — це обслуговування зовнішнього боргу, значну частину якого складає борг за спожиті Україною енергоносії. На початок 2000 р. енергоборги перед Росією становили 2072 млн дол., тобто 22 % суми загального зовнішнього боргу. Для нашої держави дуже актуальною проблемою є погашення цих боргів у негрошовій формі, яка б забезпечувала збереження економічного суверенітету країни та сприяла підвищенню ефективності вітчизняного виробництва, зростанню експорту. Важливість експорту як основного джерела надходження валюти та чинника стимулювання вітчизняного виробництва очевидна. У зв'язку з цим важливим для країни є збереження теперішніх або відродження втрачених позицій українських виробників на традиційних для них зовнішніх ринках. У першу чергу йдеться про будівництво та машинобудування. Саме українська продукція домінувала в експорті колишнього СРСР, особливо в таких галузях, як енергетика, нафтопереробка, нафтохімія та нафтогазовидобування. Це в першу чергу об'єкти цих галузей, побудовані в Алжирі, Лівії, Іраку, Ірані, Сирії, Індонезії, В'єтнамі та Індії. Майже всі проектно-розвідувальні та понад 60 % будівельно-монтажних робіт на цих об'єктах виконували українські фахівці. Більше ніж на 70 % Україна забезпечувала такі будови обладнанням, устаткуванням і шеф-монтажем. Протягом останніх десяти років перед розпадом СРСР обсяг середньорічного експорту інвестиційної продукції з України перевищував 5 млрд дол. США, а з урахуванням поставок матеріальних ресурсів і надання інвестиційних послуг у межах Радянського Союзу він становив близько 11 млрд дол. США. Нині ця стаття українського експорту зменшилася більше ніж на порядок.

При цьому наявні потужності багатьох українських підприємств промисловості й будівництва, традиційно спеціалізованих на роботу в енергетиці та нафтогазових галузях за межами країни, використання потенціалу яких може значно покращити стан розрахунків за енергоносії, залишаються невикористаними. Для розв'язання цієї проблеми Україна має тісніше співпрацювати з країнами світової співдружності та СНД. За даними Національного інституту українсько-російських відносин, за рахунок поліпшення координації зовнішньоекономічної діяльності країн Співдружності з'явиться можливість поліпшити їх сумарний торговий баланс на 15–20 млрд дол. США.

Розвиток експортного потенціалу України має стати основним елементом державної структурної політики. Успіху в цьому можна досягти в разі орієнтації вітчизняних галузевих комплексів і підприємств на випуск тих видів конкурентоспроможної продукції та послуг, що зможуть знайти свої ніші на зовнішніх ринках. Аналіз стану зовнішньої торгівлі та експортних операцій вітчизняних виробників дає змогу виявити фактори, що стримують обсяги українського експорту:

- низька конкурентоспроможність промислової продукції, насамперед устаткування та машинотехнічних виробів;
- незадовільний фінансовий стан підприємств інвестиційного комплексу, який унеможлиблює інвестування орієнтованих на експорт проектів;
- стримування курсу гривні, що звужує можливість використання курсового фактора для стимулювання експорту;
- підвищення вимог до продукції, яка реалізується на ринках промислово розвинених країн, на фоні недостатнього розвитку вітчизняних систем сертифікації та контролю якості;

- випереджальне зростання цін на товари й послуги природних монополій, особливо енергоносії;

- відсутність державної підтримки просування української продукції на зовнішні ринки та захисту інтересів вітчизняних експортерів за кордоном;

- слабкий розвиток системи зовнішньоторговельної інформації та консультативних служб;

- брак знань і досвіду роботи у сфері зовнішньоторговельної діяльності в українських підприємств, слабка координованість їхньої діяльності на зовнішніх ринках;

- розрив традиційних виробничих зв'язків на пострадянському економічному просторі та з іншими країнами без завоювання нових постійних ніш на світовому ринку;

- дискримінація українських експортерів, застосування методів обмежування експорту, зокрема картельних угод для витіснення чи недопущення України на ємні ринки;

- низький рейтинг надійності України для кредитів та інвестицій, що обмежує використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни;

- невідповідність окремих норм українського законодавства прийнятим у міжнародній практиці принципам.

Україні необхідне термінове формування цілісної системи заходів державного стимулювання експорту. Зазначимо, що спеціальну програму розвитку й реалізації експортного потенціалу Росії було розроблено ще в 1996 р. Її тактична мета полягає в нарощуванні експорту на традиційних ринках для швидкого відродження виробництва й подальшої перебудови національної економіки, а стратегічна — у підвищенні ефективності та масштабів експортної діяльності Росії на основі розширення асортименту й поліпшення якості продукції, раціоналізації товарної та географічної структури експорту, застосуванні прогресивних форм міжнародного торгово-економічного співробітництва. Аналогічні програмні завдання мають бути розроблені й у нашій країні. Вони повинні мати такі пріоритети:

- створення механізмів державної фінансової, податкової, інформаційно-консультативної, маркетингової, дипломатичної та інших видів допомоги вітчизняним експортерам;

- формування в Україні сприятливих економічних, організаційних, правових та інших умов для розвитку та ефективнішого використання традиційних напрямків експортного потенціалу її інвестиційного комплексу;

- широке залучення українських ділових кіл до проведення спільних заходів стимулювання експорту;

- формування ефективних механізмів розвитку й реалізації експортного потенціалу країни: забезпечення функціонування механізмів кредитування та страхування експорту за участю держави, надання державних гарантійних зобов'язань щодо експортних кредитів;

- погодження заходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності з цілями й завданнями зовнішньої політики України;

- здійснення експертизи законопроектів та інших нормативних актів щодо їх відповідності міжнародним нормам та впливу на розвиток вітчизняного експортного потенціалу.

У 1998 р. в Україні вже була спроба розробити програму розвитку експортного потенціалу, але дієвість цього документа виявилася дуже низькою, тому що, на жаль, він базувався виключно на адміністративних засобах регулювання цієї діяльності. Програма не передбачала розробки ефективних систем кредитування, страхування, стимулювання, інформування та інших засобів підтримки підприємств-експортерів з боку держави. Тому дуже актуальним є прийняття комплексу дійових заходів економічного характеру щодо державної підтримки українського експорту. Найефективнішим з них є фінансове сприяння держави вітчизняним експортерам, зокрема із залученням коштів державного бюджету. Для цього необхідно застосовувати механізми кредитування експорту, страхування експортних кредитів і надання державних гарантій. Ці заходи мають відповідати нормам і вимогам Світової організації торгівлі (СОТ), що визначають прийнятий у світовій практиці порядок надання державної підтримки експортеру, а також урахувати умови майбутнього приєднання України до цієї організації. Домінантами у сфері фінансового сприяння експорту продукції інвестиційного комплексу мають стати:

- 1) надання державних гарантій щодо кредитних ресурсів, які залучаються уповноваженими банками для забезпечення обіговими коштами виробників, орієнтованих на реалізацію своєї продукції за кордоном, а також забезпечення гарантій щодо кредитів для участі в міжнародних тендерах і торгах на будівництво об'єктів;

- 2) надання комерційним банкам державних гарантій під фінансування на основі комерційного кредитування експортних поставок;

- 3) страхування операцій, пов'язаних із освоєнням зовнішніх ринків, а також надання по-

в'язаних кредитів країнам-імпортерам української продукції (така практика існує в багатьох країнах);

4) надання державних гарантійних зобов'язань і страхування експортних кредитів від комерційних і політичних ризиків для забезпечення захисту експортерів.

Не менш важливим напрямком підтримки українського експорту є посилення стимулювального впливу податкової системи за допомогою таких апробованих світовою практикою форм, як скасування ПДВ на вироби, що виготовляються за ліцензіями (для зовнішнього та внутрішнього ринків); зниження непрямих податків на експорт послуг і приведення механізму оподаткування у відповідність до вимог СОТ; зниження ставки податку на основні засоби, які використовуються для виробництва експортної продукції, або часткова компенсація через зменшення інших обов'язкових платежів; звільнення експортерів від сплати податку на рекламу експортних товарів. Доцільно вдосконалити також чинну систему транспортних тарифів на перевезення експортних товарів, щоб підвищити конкурентоспроможність української експортної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробів на зовнішніх ринках необхідно організувати в країні систему сертифікації експортної продукції. Доцільним було б створення державної інспекції з якості експортних товарів. Ця установа мала б сприяти випуску конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог іноземних споживачів до якості та забезпечувати взаємне визнання результатів сертифікації.

Щоб підвищити експортний потенціал українських товарів, слід удосконалити інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств інвестиційного комплексу, створивши державний зовнішньоторговельний інформаційний центр і систему розповсюдження зовнішньоторговельної інформації (комерційних заявок і пропозицій вітчизняних і закордонних підприємств, бази нормативно-правових актів; інформації центру СОТ зі стандартизації та сертифікації; сучасних досягнень вітчизняної та закордонної науки й техніки, передового підприємницького досвіду). Приєднання України до СОТ сприятиме виходу вітчизняної продукції на зовнішні ринки, усуненню торгової дискримінації та застосуванню загальноприйнятої у світі правової бази для захисту інтересів українських експортерів за кордоном, яка сприятиме підтримці конкурентоспроможних вітчизняних підприємств

для набуття ними навичок маркетингу, нагромадження фінансових ресурсів та інших матеріальних і нематеріальних активів, важливих для виходу на зовнішні ринки. Розвиток експортного потенціалу створюватиме також довгострокові стимули до модернізації та підвищення ефективності й конкурентоспроможності національної економіки.

Запропонована система організаційно-правових і спеціальних заходів стимулювання експорту сприятиме ефективнішому виконанню покладених на державу функцій щодо його розвитку та розширення участі України у світовому розподілі праці. Орієнтація інвестиційного комплексу України на будівництво та реконструкцію об'єктів енергетики, нафтогазового комплексу та їх комплектацію за межами країни матиме велике стратегічне значення для подальшого розвитку багатьох галузей народного господарства України. Вона сприятиме інтегруванню нафтогазового, будівельного та машинобудівельного комплексів України в міжнародні енергетичні інфраструктури через їх участь у глобальних програмах транспортування енергоносіїв. Це дасть змогу ефективно використовувати гео економічне та геополітичне положення країни. Крім того, експортна орієнтація інвестиційної діяльності надасть Україні реальну можливість зберегти нагромаджений у нашій країні виробничий і кадровий потенціал нафтогазової, будівної та машинобудівної галузей.

Практика свідчить про зростання попиту на інвестиційні послуги у країнах — експортерах енергоносіїв. Це освоєння нафтогазових родовищ, будівництво резервуарів і нафтогазопроводів, створення соціальної та виробничої нафтопереробної інфраструктури та багато інших робіт, пов'язаних із освоєнням нафтогазових родовищ. Такими країнами в першу чергу є Іран, Ірак, ОАЕ, Кувейт, Судан, Лівія та Індонезія. Тільки у згаданих регіонах рівень інвестиційного попиту нафтогазових галузей становить 85–100 млрд дол. на рік. Орієнтовний попит на інвестиційні послуги нафтогазових галузей у країнах СНД — 9–10 млрд дол. на рік. На третину цих обсягів могли б претендувати українські будівельники та машинобудівники. Розрахунки свідчать, що за умов державної підтримки експортної спрямованості інвестиційного комплексу України вже через 1,5–2 роки річні обсяги прямого експорту його продукції можуть досягти 2,0–2,4 млрд дол., а з урахуванням освоєння інвестицій на зарубіжних об'єктах — перевищити 5,5–5,9 млрд дол.

А. Г. МАХМУДОВ, канд. техн. наук, проф.

(Донецкая государственная академия управления. Инвестиционная компания ДНКОМ)

Т. А. ТЫЩУК, аспирант

(Донецкий государственный университет)

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАСЧЕТАМ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ НЕЧЕТКИХ МНОЖЕСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 203–206

Распространенное во времена экономического романтизма мнение о том, что “невидимая рука рынка” отрегулирует процессы не только на макро-, но и на микроуровне, как и следовало ожидать, не выдержало в Украине испытания временем и практикой. Однако оно успело нанести ощутимый психологический урон высшему менеджменту государства, отраслям и большинству предприятий. Это выразилось в том, что планирование перестало выполнять надлежащую ему роль стержня в деятельности, ведущей к успеху государства, регионов и предприятий в рыночной среде. У многих менеджеров сложилось представление, что внешняя рыночная среда полностью непредсказуема, непрогнозируема, а посему функция планирования перестает быть ведущей.

Трудно представить более вредное для практики заблуждение. Ведь управление на любом уровне предусматривает выполнение пяти функций — планирования, организации, регулирования, контроля и учета. Исключение или ненадлежащее выполнение любой из них не приведет к успеху управления.

Анализируя практику управления на государственном и региональных уровнях, а также функционирования предприятий на этапе формирования рыночной среды, непредвзятый исследователь должен отметить, что в недооценке функции планирования “виноват” не только субъективный фактор, но и объективные обстоятельства. В частности, практика показывает несовершенство методов планирования на основе подходов, вынесенных из прежней централизованной экономики, с одной стороны, и неподготовленность специалистов как государственных экономических служб, так и служб предприятий к планированию в условиях рыночной непредсказуемости и кажущейся

ся зыбкости — с другой. Оба фактора вызывают необходимость соответствующих усилий для изменения ситуации в экономике как на микро-, так и на макроуровне.

Часто для решения первой проблемы прогнозирования и планирования западные методики экономического анализа переносят на национальную почву. При этом тратятся усилия на переподготовку персонала соответствующих служб, которые должны окупаться с лихвой тем практическим результатом, который будет получен. В действительности же такой подход, как правило, приносит не тот результат, на который рассчитывал высший менеджмент. В чем причина? Чаще всего — не в несовершенстве западных методик или неквалифицированном их использовании, а в принципиальной трудности применения методик, рассчитанных для экономики роста, в условиях несформированных рыночных отношений и падающей экономики [2].

Уровень стабильности в экономическом пространстве ламинарной экономики (с устоявшимися традициями и отношениями) выше, чем в экономике страны, вставшей на путь ее реформирования от плановой к рыночной. Среднеквадратическое отклонение всех параметров экономической деятельности во втором случае намного больше, чем в первом. Поэтому результаты расчетов и прогнозирования на основе исходных данных с большим разбросом не могут удовлетворить менеджеров и порождают у них неверие в применимость указанных методик.

Действительно, большинство классических методик по анализу и планированию на макро- и микроуровне не приспособлены для работы с исходными данными, имеющими разброс. Как правило, в таких ситуациях поступают очень просто —

исходные данные усредняются в соответствии с одним из принятых приемов, и далее в процессе расчета используются только эти усредненные значения.

В этом и заключается некорректность вышеупомянутых методик. В расчете необходимо использовать всю информацию о возможных значениях исходных величин, а переход к использованию усредненных данных приводит к потере ценной исходной информации.

Что касается второй проблемы, т. е. неподготовленности персонала к планированию в условиях рыночной среды, то для повышения эффективности работы необходимо дать специалистам методики, реализующие знакомые им алгоритмы расчетов, но не имеющие отмеченных выше недостатков. Тогда их практическое использование не потребует длительного переучивания.

Таким образом, необходимо разработать инструмент, позволяющий использовать в классических методиках всю исходную информацию без ее потери, удобный для понимания и использования специалистами существующих экономических служб. К разрабатываемому инструментарию можно выдвинуть такие дополнительные требования. Практические методики должны характеризоваться наглядностью представления как исходных данных, так и получаемых результатов, допускать обработку как количественной, так и качественной информации. Методики должны быть легко реализуемы современными средствами программного и аппаратного обеспечения.

Базисом для разработки прикладного инженерного инструмента, удовлетворяющего всем этим требованиям, может быть теория нечетких множеств. Этот математический аппарат показал свою эффективность в управлении техническими системами (в авиастроении, атомной энергетике и т. д.). Имеются примеры его эффективного использования и в экономике [1; 4–7].

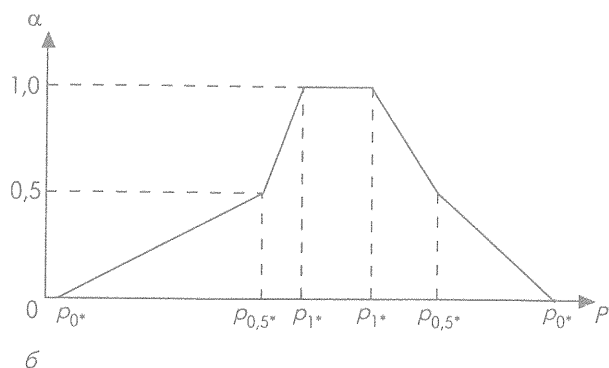
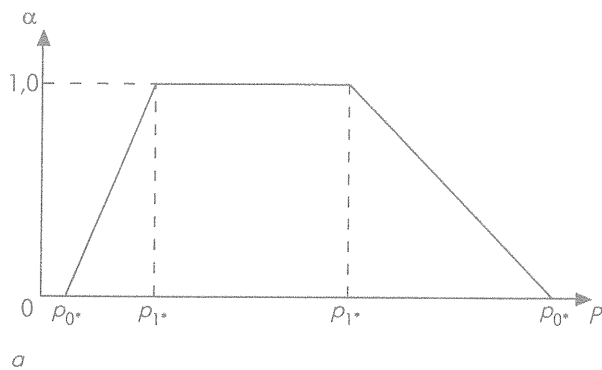
В большинстве прикладных методик, используемых в экономических расчетах, исходные данные представлены точечными величинами (положительными и отрицательными) с помощью четырех арифметических операций: сложения, вычитания, умножения и деления. В рамках предлагаемого подхода представление исходных данных осуществляется с помощью нечетких величин, учитывающих разброс исследуемых показателей вследствие динамики их поведения и экспертных оценок. Для выполнения арифметических операций над нечеткими величинами вводятся простые правила, основанные на принципе расширения Л. Заде [8].

Фундаментальным понятием этого подхода является понятие нечеткой величины, введенное Л. Заде, определяемой в виде связанных между собой множеств, представляющих область определения параметра и его функции принадлежности. Например, некоторый параметр экономической системы P , определенный на множестве положительных действительных чисел $\mathbb{R}_+$, может представляться как пара $\langle \mathbb{R}_+, \mu_p(p) \rangle$, где функция принадлежности $\mu_p(p)$ описывает степень возможности того, что параметр P примет значение $p \in \mathbb{R}_+$. На практике нечеткие величины удобно представлять в виде набора вложенных отрезков, называемых в терминах теории нечетких множеств α -уровнями (см. рисунок). Графически α -уровни располагают один над другим. Если нечеткая величина P представляет значение некоторого параметра экономической системы, то нижний отрезок $p_0 = [p_{0*}, p_{0*}^*]$ может представлять все возможные значения этого параметра (область его допустимых значений), а следующие α -уровни дают дополнительную информацию о значении параметра в зависимости от возможности его появления.

Например, для представления нечеткой величины на рис. а используется два α -уровня: $P = \{p_0 = [p_{0*}, p_{0*}^*], p_1 = [p_{1*}, p_{1*}^*]\}$, а на рис. б — три α -уровня: $P = \{p_0 = [p_{0*}, p_{0*}^*], p_{0.5} = [p_{0.5*}, p_{0.5*}^*], p_1 = [p_{1*}, p_{1*}^*]\}$. При этом α -уровни нечетких величин вкладываются друг в друга. Это означает, что интервалы, соответствующие большему α , отвечают более жестким требованиям к исследуемому качеству рассматриваемого параметра по отношению к интервалам с меньшими α . Например, они могут уточнять значения параметра по отношению к интервалам с меньшим α .

Следует обратить внимание на то, что в рамках такого подхода понятие “возможность появления некоторого значения параметра” не тождественно понятию “вероятность его появления” в классическом смысле, используемом в теории вероятностей. Методы, основанные на теории вероятностей как науке, изучающей закономерности случайных явлений, предполагают наличие однородных случайных явлений в решаемой задаче, причем чем больше таких явлений, тем выше точность построенной модели. В экономических системах довольно часто трудно найти достаточное количество явлений, которые можно квалифицировать как однородные с исследуемым. Это связано с тем, что сами по себе экономические системы и их внешняя среда находятся в постоянном развитии.

Математически основное отличие функции принадлежности нечеткой величины от привыч-



Представление одних параметров нечеткими величинами

ного инструмента представления неопределенностей — функции плотности вероятности — состоит в следующем. Пусть $f(x)$ — функция плотности вероятности параметра p . На нее накладывает-

ся ограничение $\int_{-\infty}^{+\infty} f(x)dx = 1$, а вид функции принадлежности $\mu_p(p)$ может быть произвольным, т. е.

$$\int_{-\infty}^{+\infty} \mu_p(p)dp = a, \text{ где } a — \text{любое действительное чис-}$$

ло. Семантически это означает, что при оценке возможности наступления некоторого события человек не привязан к подсчету количества реализаций (опытов), в которых оно наступает (вероятность же в ее классическом смысле представляет собой отношение количества наступления события к общему количеству проведенных наблюдений).

Правила арифметических операций над нечеткими величинами, представленными с помощью α -уровней, сформулированы в [3]. Эти операции называют расширенными арифметическими операциями.

Предлагаемый подход использования теории нечетких множеств для описания неопределенности в экономических системах актуален и применим для решения макроэкономических задач. Это важно для выработки управленческих решений на государственном или региональном уровне с учетом возможных рисков. Цена ошибки на макроуровне велика, поэтому сознательное принятие решений с поправкой на риск поможет значительно уменьшить эту цену или полностью избежать ошибок.

Выводы

1. При переходе от плановой экономики к рыночной особенно актуальной становится необхо-

димость разработки практических методик анализа и планирования экономической деятельности с учетом нестабильности и разброса исходных данных. Использование классических методик на основе точечных данных, полученных, как правило, путем усреднения, значительно увеличивает риск принятия ошибочного решения. Это происходит из-за потери информации в процессе усреднения значений реальных параметров.

2. Предложен концептуальный подход, основанный на теории нечетких множеств, который позволяет выполнять инженерно-экономические расчеты с учетом неопределенности исходных данных. Этот подход использует привычные для экономистов методики, отвечает требованиям наглядности представления исходных данных и результатов, позволяет оперировать как с количественной, так и с качественной информацией и легко реализуется современными типовыми программными средствами на персональных компьютерах.

3. Предложенный подход может быть успешно использован для моделирования и расчетов на макроуровне, например при анализе и прогнозировании принимаемых макроэкономических решений, разработке бюджета и др. Это даст возможность увеличить точность решения макроэкономических задач и уменьшить неопределенность в деятельности государственных органов.



Литература

1. Азарова А. О., Юхимчук С. В. Математична модель фінансового ризику на базі нечіткої логіки // Управляючі системи і машини. — 1998. — № 6. — С. 9–16.

2. *Махмудов А. Г.* Инвестиционная политика и управление. — Донецк: Донбасс, 2000. — 592 с.
3. *Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта* / Под ред. Г. С. Поспелова. — М.: Наука, 1986. — 312 с.
4. *Слепцов А. И., Тыщук Т. А.* Моделирование оценки инвестиционных проектов в условиях нечетких данных // Модели управления в рыночной экономике / Под ред. Ю. Г. Лысенко. — Донецк: ДонГУ, 1998. — С. 58–64.
5. *Ayyub B.* Assessment of the construction feasibility of the mobile offshore base. — Part 1: Risk-informed assessment methodology: Technical report № CTSM-98-RBA-MOB. — 1999. — 42 p.
6. *Ostermark R.* A fuzzy control model for dynamic portfolio management // Fuzzy Sets and Systems. — 1996. — № 78. — P. 243–254.
7. *Tanaka H., Guo P., Turksen B.* Portfolio selection based on fuzzy probabilities and possibility distributions // Fuzzy Sets and Systems. — 2000. — № 111. — P. 387–397.
8. *Zadeh L.* Fuzzy Sets // Inform. and Control. — 1956. — Vol. 8. — P. 77–84.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ

С. І. БАЙ, канд. екон. наук, доц.

(Київський національний торговельно-економічний університет)

ФАКТОРИ, ОЗНАКИ І СИМПТОМИ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 207–210

Важливою складовою системи банкрутства є діагностика фінансового стану підприємства, контроль за своєчасним попередженням кризової ситуації. Своєчасна та якісна діагностика і профілактична робота — основне завдання управління підприємством як у стабільному, так і кризовому стані. Процес діагностування кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства здійснюється в кілька етапів (рис. 1), основні з яких такі:

- аналіз фінансового стану та прогнозування розвитку ринкової ситуації;
- своєчасне виявлення причин та основних факторів, що сприяють розвитку кризової ситуації;
- своєчасне виявлення малопомітних ознак майбутнього неблагополуччя підприємства.

До факторів кризових ситуацій належать причини й джерела їх виникнення та рівень посадових осіб, яких втягнуто у кризу.

Успіхи та невдачі діяльності підприємства слід розглядати як взаємодію різних факторів (рис. 2):

- **зовнішні** (на які підприємство не може впливати зовсім чи впливає дуже слабо; виникають як наслідок політики держави щодо формування економічної інфраструктури, яку важко своєчасно оцінити);

- **внутрішні** (як правило, залежать від суб'єкта управління — брак фінансових коштів на модернізацію обладнання, закупівлю нових видів продукції, низький рівень кваліфікації кадрів).

До *зовнішніх факторів*, які впливають на діяльність підприємства, належать:

- рівень і структура потреб населення;
- рівень доходів та накопичень населення, тобто їх купівельна здатність;
- політична стабільність і напрямки внутрішньої політики;

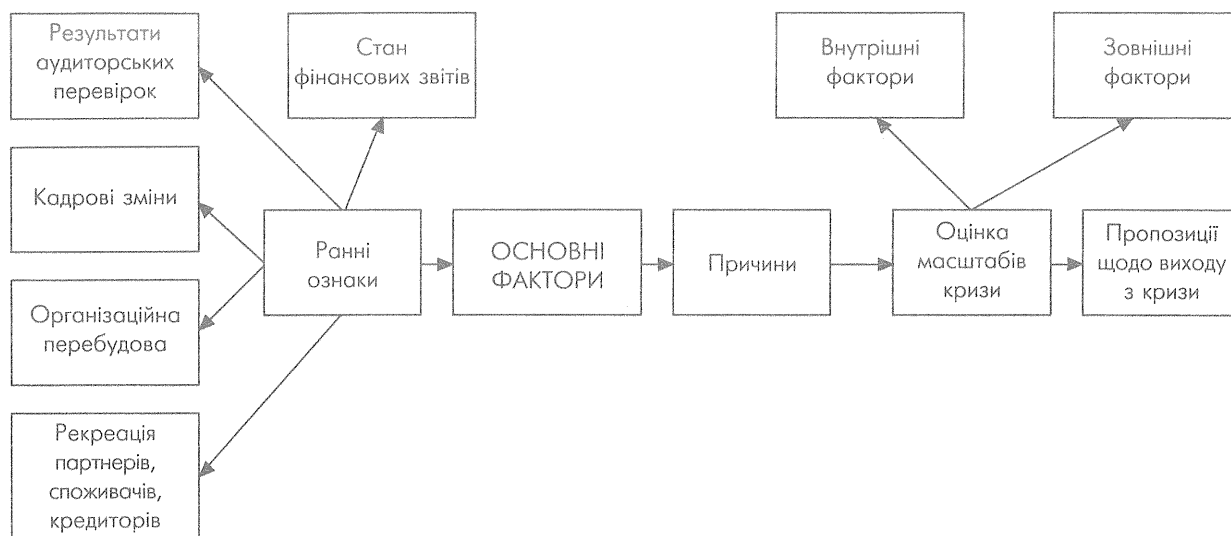


Рис. 1. Діагностика кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

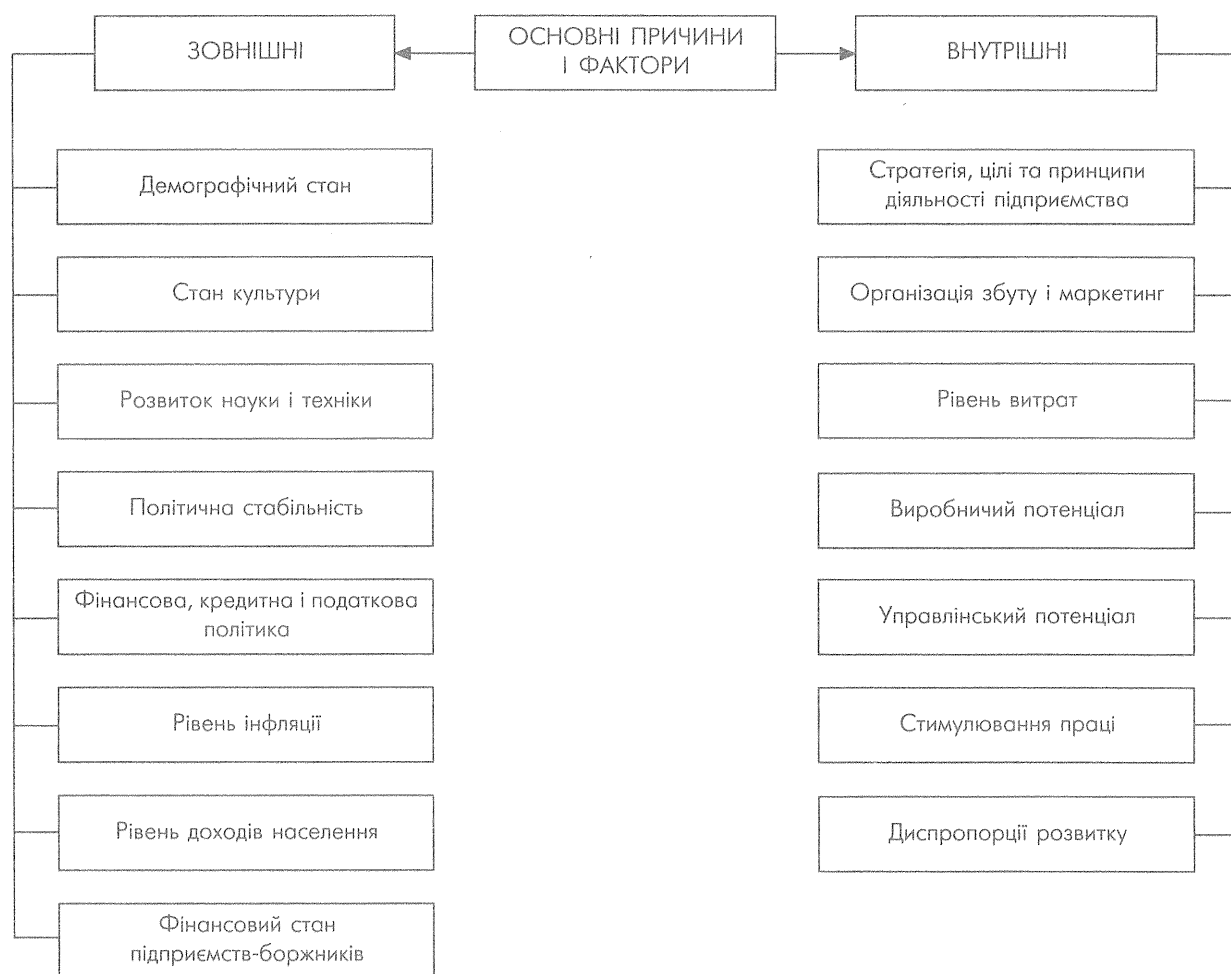


Рис. 2. Основні причини і фактори виникнення кризових ситуацій та стану банкрутства підприємства

- розвиток науки і техніки, який визначає складові процесу виробництва товару та його конкурентоспроможності;

- рівень культури, який виявляється у нормах та звичках споживачів, у наданні переваги одним товарам і негативному ставленні до інших;

- міжнародна конкуренція. Зарубіжні фірми виграють за рахунок, з одного боку, дешевої праці, а з іншого — досконаліших технологій.

В Україні на фінансовий стан більшості підприємств негативно вплинули наслідки загальнооекономічного спаду, інфляції. Підприємство може зазнати тяжких випробувань при неочікуваних змінах у сфері державного регулювання.

Звичайно, боротися з кризою, яка має національні масштаби, окремому малому чи середньому підприємству дуже важко. Але підприємства, здійснюючи гнучку політику, здатні значно послабити негативні наслідки загального спаду.

Внутрішні фактори визначають розвиток підприємства і регулюють його роботу. У загальному вигляді ці фактори можна поділити на чотири групи:

- 1) стратегія підприємства;
- 2) принципи діяльності підприємства;
- 3) ресурси та їх використання;
- 4) якість та рівень організації управління на підприємстві.

У свою чергу, ці загальні фактори охоплюють десятки конкретних факторів, що впливають на діяльність кожного підприємства по-різному.

До внутрішніх факторів, що посилюють кризову ситуацію на підприємстві, належать:

- виникнення збитків підприємства, пов'язаних з незадовільною роботою на ринку, неспроможністю товару успішно конкурувати з іншими товарами, несвоєчасне поновлення асортименту послуг і товарної продукції;

- різке підвищення рівня витрат на виробництво і збут товарів, що спричинено нераціональною структурою управління, застосуванням високозатратних технологій тощо;

- зниження рівня культури виробництва та обслуговування — кваліфікаційного складу персоналу, технологічного рівня обслуговування, психологічної атмосфери управлінського персоналу та всього колективу підприємства, його впевненості в ефективній роботі;

- відсутність мотивації у персоналу підприємства.

Зазначені фактори призводять до порушення організаційного і економічного механізму функціонування підприємства.

У повсякденній діяльності необхідно відслідковувати та враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Постійно здійснюваний моніторинг (дослідження) завдяки накопиченій інформації про діяльність підприємства і стан зовнішнього середовища дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові ситуації.

Система контролю допомагає виявити первинні **ознаки майбутньої кризової ситуації**.

1. Серйозним попередженням виникнення майбутньої кризової ситуації на підприємстві є негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на різні заходи, що здійснює підприємство: реорганізація (організаційні та структурні зміни підрозділів підприємства, філіалів, дочірніх фірм), часта і необгрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів, зміни стратегій.

2. На фінансовий стан підприємства, що контролюється кредиторами, впливають зміни у структурі управління, звільнення керівників виробництва, різке збільшення кількості рішень, що приймаються. Крах підприємства, як правило, починається з конфліктів між його керівниками.

3. Ознаки банкрутства також виявляються в результаті перевірки фінансового стану підприємства, своєчасності та якості фінансової звітності й проведення аудиторських перевірок. До них належать:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності через свідомі дії чи некомпетентність персоналу;

- зміни у статтях бухгалтерського балансу щодо пасивів та активів і порушення їх певної пропорційності;

- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, яке може свідчити про невідєздатність підприємства виконувати свої зобов'язання з поставок;

- збільшення суми заборгованості постачальникам і кредиторам;

- зменшення доходів і прибутковості, знецінення акцій підприємства, встановлення ним нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію;

- позачергова перевірка підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, відміна ліцензій.

Процес банкрутства здійснюється в три стадії з характерними для них симптомами.

На **першій стадії** здійснюється приховане (особливо, якщо немає спеціального управлінського об-

ліку) зниження ціни підприємства. На цій стадії керівництво часто використовує косметичні заходи, наприклад продовжує сплачувати акціонерам високі дивіденди, підвищуючи позиковий капітал за допомогою продажу частини активів, щоб у вкладників та банкірів не виникали сумніви щодо стабільного функціонування підприємства. Керівництво може заробляти гроші авантюрними способами.

Приховану стадію банкрутства можна виявити через визначення прибутку за формулою

$$V = P/K,$$

де V — очікувана ціна підприємства; P — очікуваний прибуток до сплати податків, а також відсотків за дивідендами; K — середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) підприємства (середній відсоток, який визначає дивіденди для виплати за акціонерний капітал відповідно з умовами, що склалися на ринку).

Зниження поточної ціни підприємства відбивається у показниках прибутковості. Щоб спрогнозувати очікуване зниження ціни, потрібно проаналізувати можливі варіанти зростання прибутковості на перспективу. Доцільно визначити ціну підприємства на ближчу та довгострокову перспективу.

Умови, що впливають на зменшення ціни підприємства у майбутньому, як правило, створюються

в теперішній час, отже, можливі негативні наслідки можна повністю передбачити. Хоча в економіці іноді виникають ситуації, які важко спрогнозувати.

Для **другої стадії** характерною є проблема з готівкою. Тут небажані різкі зміни статей балансу у будь-якому напрямку. Особливе занепокоєння повинні викликати різке зменшення грошових коштів на розрахункових рахунках; “старіння” дебіторських рахунків; розбалансування дебіторської та кредиторської заборгованостей; зниження обсягів продажу товарів.

Якщо своєчасно не застосовувати ефективних заходів, то банкрутство може стати юридично очевидним, тобто у своєму розвитку досягне **третьої стадії**. За таких умов підприємство не може своєчасно сплачувати борги і стає банкрутом.

Підприємство може стати банкрутом як при галузевому зростанні, так і під час гальмування та спаду. За різкого підйому галузі підвищується конкуренція, а в процесі гальмування та спаду знижуються темпи росту.

Таким чином, кожному підприємству треба боротися за темпи свого економічного зростання. Зазначимо, що підприємство, на якому серйозно проводиться аналітична робота, спроможне раніше за інших виявити небезпеку, оперативно відрегувати на неї та з більшою ймовірністю уникнути чи зменшити неприємності, що пов'язані з неплатоспроможністю та банкрутством.

ПРЕДПРИЯТИЯ И КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ: ПЕРСПЕКТИВЫ АНТИКРИЗИСНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 211–214

В современных условиях хозяйствования одной из наиболее важных целей является интеграция Украины в Европейское Экономическое Сообщество. Это, в свою очередь, обуславливает значительное повышение требований к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий производства с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции и выхода отечественной экономики из затянувшегося кризиса.

Что представляет собой кризис предприятия в украинском варианте? Существуют ли пути выхода из него?

Из теории управления известно, что *кризис* — “переломный момент, перерыв в функционировании какой-либо системы с позитивным или негативным исходом. Кризис означает, что существующая система достигает предела, исчерпаны ресурсы и смысл существования, сопротивление извне превышает запас прочности системы” (Санкт-Петербургский Институт Тренинга).

При этом различают начальную и кульминационную фазы кризиса:

- **начальная** — обнаруживаются первые слабые симптомы кризиса, система входит в “зону насыщения”, в которой ее потенциал исчерпывается;

- **кульминационная** — предприятие попадает в многочисленные критические ситуации по основным направлениям деятельности.

В период кризиса наиболее остро воспринимаются основные проблемы предприятия:

- отсутствие стратегического или оперативного плана развития;
- субъективный подход менеджера к собственному бизнесу;

- слабое знание рынка;
- устаревшее оборудование;
- низкое качество выпускаемой продукции;
- несовершенная финансовая политика (кризис вследствие неплатежей);
- несогласованные действия служб и подразделений в ходе решения производственных задач;

- недостаточная квалификация персонала.

В период кризиса перед предприятиями встает вопрос: “Закреть предприятие или принять радикальные меры по “оживлению” бизнеса?”

Кульминационная фаза — фаза разрушения или перехода в новое состояние. Однако в кризисный период проявляются и положительные аспекты:

- изменяется структура собственности. В результате приватизационных процессов предприятия приобретают четко выраженную систему собственности;

- начинает работать механизм “естественного отбора”. В жестких рыночных условиях выживают предприятия с более высоким качеством продукции, лучшим знанием рынка и методов реализации товара;

- перед руководством (собственником) встает проблема технического перевооружения производства и модернизации системы управления, без которых невозможен выпуск конкурентоспособной продукции.

Поскольку менеджмент приводит состояние предприятия в соответствие с реалиями рынка, то помощь профессиональных консультантов может быть очень полезной.

Основные задачи консультирования:

- предоставление информации клиенту;
- решение проблем клиента;
- диагностирование проблем клиента;
- выдача рекомендаций на основе диагноза;

- оказание помощи в реализации рекомендаций;
- создание атмосферы согласия и обязательности в случае принятия решения;
- обучение клиента самостоятельному решению подобных проблем в будущем;
- реальное улучшение эффективности работы предприятия.

Пути решения проблем с помощью консалтинговой службы:

- экспресс-анализ деятельности предприятия (“фотография”);
- детальный финансово-экономический анализ;
- поиск возможностей бюджетного финансирования;
- стратегический менеджмент;
- маркетинговые исследования;
- привлечение инвестиций;
- поиск партнеров в Украине и за рубежом;
- тестирование, обучение и подбор персонала;
- проведение тренингов.

Экспресс-анализ (или экспресс-диагностика) позволяет оценить состояние предприятия в текущий момент, определить его сильные и слабые стороны, выявить “узкие” места и наметить пути их устранения.

Детальный финансово-экономический анализ позволяет установить динамику происходящих на предприятии процессов, например причину снижения рентабельности продукции. Снижение рентабельности может быть обусловлено несовершенной ценовой политикой или повышением себестоимости продукции. Увеличение себестоимости, в свою очередь, может быть вызвано повышением административных затрат или увеличением доли бракованных изделий. Последнее возможно вследствие использования устаревшего технологического оборудования или элементарной халатности рабочих.

Объективно оценить ситуацию на предприятии достаточно сложно даже при очень высокой квалификации его экономической службы. Здесь необходим “взгляд со стороны”, т. е. требуется помощь внешних консультантов.

Предприятия пользуются услугами консультантов, поскольку они:

- обладают особыми знаниями и интегрированным опытом;
- оказывают интенсивную профессиональную помощь на временной основе;
- отличаются объективным видением ситуации;

- обосновывают решения, принятые руководством;
- оказывают помощь посредством консультирования.

Внешние консультанты, определив основные проблемы предприятия, совместно с менеджерами компании разрабатывают пути выхода из создавшегося положения, стратегию развития компании на долгосрочный период. В зависимости от выработанной стратегии может проводиться обучение персонала, внедрение системы бюджетного финансирования или привлечение инвестиций для реконструкции и модернизации производства.

Отличительной чертой внешних консультантов по отношению к экономической службе предприятия является то, что они не имеют права непосредственно принимать решения и претворять их в жизнь. Мастерство консультанта заключается в том, чтобы давать правильный совет нужному лицу в нужное время. Отметим, что внешнее консультирование привлекательно, поскольку обладает финансовой, административной и политической независимостью.

В условиях антикризисного управления предприятием одним из наиболее эффективных инструментов является **инвестиционный менеджмент**. В современных условиях хозяйствования и интеграции Украины в Европейский Союз значительно повышаются требования к конкурентоспособности продукции, выпускаемой украинскими производителями. В связи с этим перед предприятиями в период кризиса особенно остро встает вопрос модернизации, усовершенствования, внедрения новых технологий с целью увеличения конкурентной привлекательности их продукции. Однако осуществление модернизации и усовершенствования производства с целью перехода к рыночной экономике невозможно без привлечения инвестиций.

Необходимость привлечения инвестиций в промышленные отрасли Украины обуславливается следующими факторами:

- высокой изношенностью основных фондов;
- устаревшими технологиями;
- высокой энергоемкостью производства;
- растущими требованиями к качеству продукции.

Большая часть основных фондов крупных промышленных предприятий Украины имеет почти 20-летний срок эксплуатации и не соответствует стандартам современных технологий, т. е. уста-

рела. Использование устаревшего оборудования и технологий существенно повышает энергоемкость производства, увеличивает затраты на энергоносители, что отражается на себестоимости продукции.

Очень важный фактор, который ранее не был ключевым при сбыте, — это *качество продукции*. Сегодня в связи с ростом конкуренции в условиях развивающегося цивилизованного рынка этот фактор играет все большую роль. Потребитель, который определяет тенденции развития рынка, все больше внимания уделяет качеству продукции.

Инвестиции бывают внутренними и внешними. **Внутренние** инвестиции обеспечиваются самим предприятием и используются для реализации не слишком дорогостоящих проектов. **Внешние** инвестиции обеспечиваются сторонним инвестором. Инвестором может быть как отечественный, так и иностранный партнер.

В условиях экономического кризиса внутренние инвестиционные возможности Украины существенно уменьшились. В связи с этим значительную актуальность приобрели иностранные инвестиции.

Внешние инвестиции условно можно разделить на два вида:

- инвестиции финансового инвестора;
- инвестиции стратегического инвестора.

Финансовый инвестор — это инвестор, обладающий определенными денежными ресурсами, которые он хотел бы вкладывать в прибыльные проекты в Украине.

Однако финансовый инвестор является скорее финансовым, чем технологическим или профессиональным консультантом, поскольку он не обязан владеть вопросами конкретного бизнеса. Он вкладывает деньги в любой бизнес, который может приносить прибыль, профессионально владеет финансовыми вопросами и может привлекать профессионалов за свои деньги. Однако привлечение профессионалов может увеличить сумму инвестиций, следовательно, его долю в собственности. В любом случае финансовый инвестор — это партнер на некоторое время. Как правило, финансовый инвестор вкладывает средства в развитие предприятия, но до определенного уровня повышения цен на акции этого предприятия, чтобы была возможность продать свою долю в будущем с выгодой для себя. Это значит, что финансовый инвестор не заинтересован в получении дивидендов, а готов направлять их на развитие предприя-

тия, что создает дополнительную привлекательность. Как правило, при продаже акций финансовым инвестором приоритет принадлежит первоначальному собственнику, т. е. предприятие при наличии денег может выкупить долю акций инвестора. В случае отсутствия у предприятия средств финансовый инвестор предлагает свою долю на открытую продажу.

Финансовыми инвесторами являются инвестиционные фонды, работающие в Украине:

- WNISEF (Western NIS Enterprise Fund);
- EUPPF (East Ukraine Postprivatization Fund);
- WUVF (West Ukraine Venture Partners).

Стратегический инвестор претендует на весь пакет акций (как минимум на контрольный пакет). При этом он приходит на предприятие, обладая знанием технологий и рынка. Он входит в конкретный бизнес, в котором имеет длительный опыт работы на рынках разных стран. Стратегическими инвесторами выступают профессионалы, которые знают мировые и европейские тенденции развития рынка, имеют опыт становления бизнеса и его модернизации.

Примером такого инвестирования в стекольной отрасли является канадская компания “Consumer Packaging”, которая заключила договор и получила права собственника на стекольный завод “Заря” в Ровенской области.

Сегодня Украина вызывает все больший интерес стратегических инвесторов. Они ведут интенсивные переговоры либо через фонды венчурного капитала, либо непосредственно обращаются к партнерам в Украине. Поэтому нужно быть готовым к ведению переговоров как с финансовыми, так и со стратегическими инвесторами.

Отметим, что за финансовым инвестором, как правило, приходит стратегический, поскольку цель финансового инвестора после создания им дополнительной стоимости предприятия — продать свою долю. Идеальным покупателем в такой ситуации является стратегический инвестор, который приходит за фондами венчурного капитала.

Приток инвестиционных ресурсов зависит не только от благоприятного инвестиционного климата, который создают государство и органы местного самоуправления, но и от самих предприятий, которые должны самостоятельно разрабатывать программы своего дальнейшего развития и в соответствии с ними определять для себя наиболее приемлемые формы инвестиций.

В условиях рыночной системы ни одно предприятие не может работать прибыльно без тщательно подготовленного плана. Планирование деятельности организации приобретает все большее значение именно в условиях быстрых изменений в обществе. Чем динамичнее и неопределеннее становится внешняя среда, тем больший порядок должен быть на самом предприятии, тем детальнее должны быть разработаны стратегия предприятия и пути реализации этой стратегии, т. е. реальный план хозяйствования предприятия.

Программа выживания и оздоровления украинского предприятия обычно формируется как бизнес-план. Его основная особенность состоит в антикризисном управлении, т. е. в увязывании поставленных стратегических задач с реальными финансовыми возможностями предприятия.

Основные задачи бизнес-плана:

- описание сильных и слабых сторон бизнеса;
- обоснование экономической целесообразности применяемых методов выхода из кризиса;
- определение объемов продаж с учетом производственных возможностей и реального состояния рынка;
- точные расчеты прогнозируемой финансовой деятельности с учетом рисков;
- предварительное определение источников и объемов финансирования для реализации поставленных задач;
- подбор персонала, способного реализовать сформированный план.

Бизнес-план может использоваться для внутренних и внешних целей.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внутренних целей:

- определение сильных и слабых сторон предприятия;
- оценивание альтернативных путей развития бизнеса;
- разработка инструментов для принятия управленческих решений.

Основные задачи разработки бизнес-плана для внешних целей:

- определение текущего состояния предприятия;
- экономическое обоснование эффективности и прибыльности проекта;
- анализ возможных рисков проекта.

Бизнес-план может быть разработан экономическими службами предприятия (бухгалтерией) или внешними консультантами.

Проблемы, с которыми сталкивается предприятие при самостоятельной разработке бизнес-плана:

- трудности интегрирования взглядов различных служб на состояние бизнеса;
- расхождение бухгалтерского и налогового учета;
- субъективный подход;
- ограниченность ресурсов;
- слабый опыт подготовки документов в соответствии с мировыми стандартами для поиска стратегического инвестора.

Структура бизнес-плана:

- общее описание реального состояния на предприятии;
- исследование рынка и маркетинговый план предприятия;
- производственный план;
- план технического перевооружения;
- детальное прогнозирование финансового обеспечения.

В результате разработки бизнес-плана консалтинговой компанией предприятие получает детально проработанный в соответствии с международными стандартами финансовый документ (при необходимости переведенный на английский язык), отражающий перспективы развития предприятия в рамках выбранного направления на 5–6 лет. Кроме того, консультанты предоставляют высшему руководству предприятия рекомендации по успешной реализации бизнес-плана. В некоторых случаях по желанию заказчика консультанты осуществляют поиск финансового или стратегического партнера для инвестирования.

ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 215–218

Задачі, які сьогодні стоять перед виробництвом, безпосередньо визначаються вимогами ринку: працювати і розподіляти відповідно до поточних потреб ринку за наявності обмежених ресурсів. Цілями виробництва стає якнайповніше задоволення потреб споживачів і одержання прибутку. Звідси впливає необхідність приділяти особливу увагу розв'язанню організаційно-виробничих проблем: управлінню запасами протягом усього виробничого циклу від постачання до збуту; кількості та якості використаної у виробничому процесі праці; гнучкості виробництва, забезпеченої за рахунок як засобів організації виробництва, так і використаної нової техніки і технології. У зв'язку з цим для тих, хто займається вивченням зазначених проблем, величезний інтерес має досвід вітчизняних та іноземних фахівців у сфері виробничого і операційного менеджменту.

Американські вчені Р. Чейс та Н. Аквілано визначають операційний менеджмент як управління всіма ресурсами, необхідними для виробництва продукції та надання послуг організацією [12]. Водночас американські дослідники С. Лі та М. Шнайдер'янс визначають операційний менеджмент як науку про концепції, методи, процедури, технології, які використовують управлінці у процесі створення і функціонування операційної системи [12].

На думку англійських фахівців, операційний менеджмент пов'язаний із проектуванням і роботою виробничих та транспортних систем [16].

Українські фахівці, узагальнюючи попередні висловлювання, роблять висновок, що управління операціями стосовно підприємства — це процес проектування, планування, узгодження, контролю всіх засобів, процесів і видів діяльності, енергії та професійних навичок з метою виготовлення товарів і надання послуг для задоволення потреб зовнішнього середовища [12].

Аналіз існуючої вітчизняної і зарубіжної літератури в сфері виробничого й операційного менеджменту робить зрозумілими проблеми, що нині необхідно розв'язати з метою відновлення нормального функціонування вітчизняних підприємств в умовах ринкової економіки.

Оскільки операційна система складається з окремих підсистем, розглянуті далі проблеми будуть систематизовані й упорядковані виходячи зі структури операційного менеджменту, наведеної на рис. 1 (на рис. 2 система операційного менеджменту розглянута в динаміці).

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

1. Чітко визначити зміст функціональних повноважень як окремої особи, так і структурного підрозділу в цілому.
2. Створити ефективну інформаційну систему.
3. Підготувати універсальних спеціалістів (робочих-багатостаночників), застосовуючи систему ротації працівників.
4. Створити ефективну організаційну структуру на рівні цеху з погляду чіткості структуризації й завершеності службових підрозділів та їх рівнів.
5. Сформуванати дієздатний персонал з метою досягнення загальної мети.
6. Покращити умови праці.

Управління матеріальними ресурсами. Рациональне і ефективне управління матеріальними ресурсами — один із вагомих чинників впливу на кінцеві результати діяльності господарюючих суб'єктів та їх конкурентоздатність у нинішніх умовах. Це потребує зміни мотивації підприємств

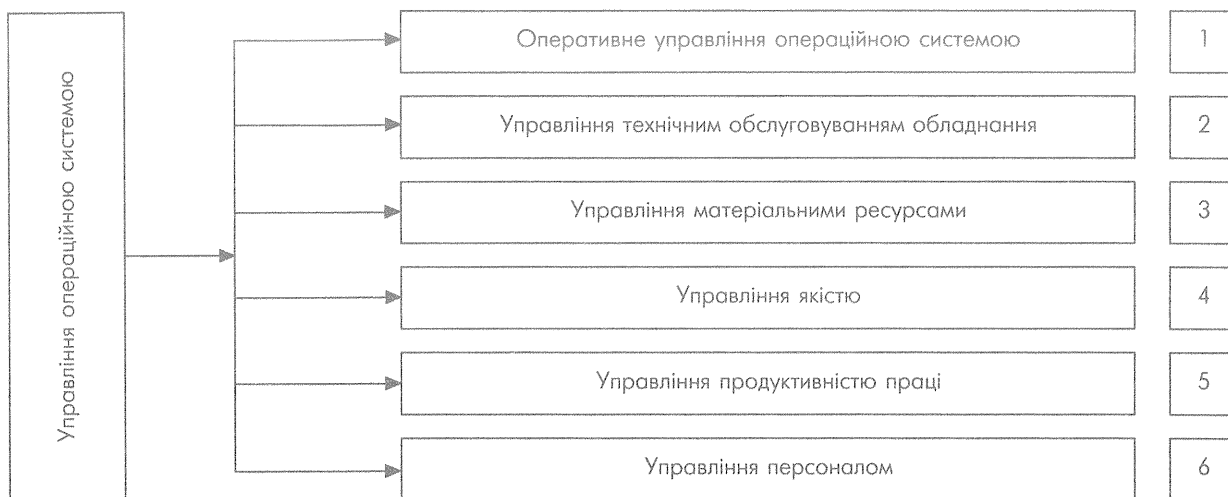


Рис. 1. Структура операційного менеджменту

щодо управління запасами і потребує розв'язання таких завдань:

1. Створити або вдосконалити методи планування необхідних ресурсів.
2. Створити або вдосконалити спеціальну організаційну структуру на підприємстві.
3. Побудувати логістичну систему на рівні цеху.
4. Удосконалити оперативне управління матеріальними ресурсами.

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

1. Створити систему управління якістю і впровадити її на підприємстві відповідно до вимог міжнародних стандартів.
2. Створити нову оптимальну організаційну структуру (підрозділ) управління якістю на підприємстві та у відповідних службах цеху.
3. Створити інформаційну систему управління якістю з вибором технічних і технологічних параметрів, необхідних для стабілізації виробничих процесів.
4. Підвищити рівень культури управління якістю.
5. Поліпшити мотивації робітників.

Управління продуктивністю. Продуктивність праці забезпечується шляхом раціонального використання матеріальних, трудових ресурсів, основних і оборотних фондів підприємства, підвищення ефективності виробництва, зниження

собівартості продукції, а також поліпшення її якості.

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

- фактична бездіяльність багатьох керівників підприємств під час розв'язання проблеми якості;
- фактично зруйнована дисципліна праці, що призвело до того, що управлінський вплив має слабку ефективність;
- своєчасне і повне забезпечення заробітної плати у розмірі, що дозволяє задовольнити основні потреби;
- одержання морального задоволення службовцями і робітниками від виконання роботи;
- наявність високоякісних матеріалів і комплектуючих виробів;
- застосування прогресивних, ресурсо- і енергозберігаючих технологій;
- нормальні умови праці на підприємстві.

Оперативне управління операційною системою. Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення і мобілізації внутрішніх виробничих резервів [9]. Процедури оперативного управління все більше переплітаються з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва. Здійснювані управлінським персоналом середньої та низової ланок функції оперативного обліку, планування, контролю і регулювання ходу виробництва є основою для виробітку варіантів координуючих впливів на виробничий процес.

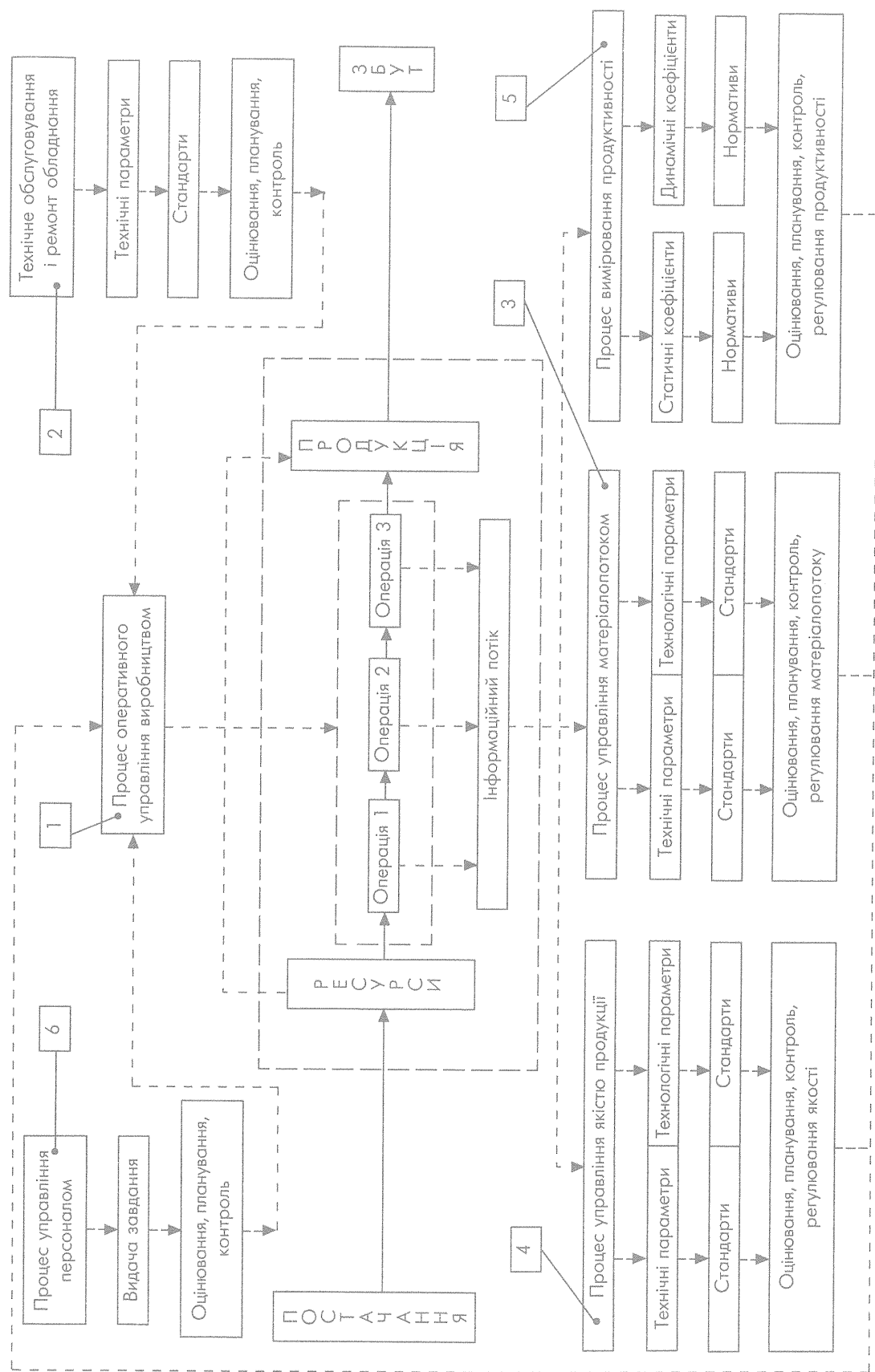


Рис. 2. Процес управління операційною (виробничою) системою

Проблеми оперативного управління виробництвом зумовлені здебільшого постійною зміною внутрішніх і зовнішніх (перемінних) чинників підприємств, що функціонують в умовах ринку, тому для багатьох підприємств важливим є суворий розподіл робіт на короткі проміжки часу в цехах, на виробничих ділянках (бригадах), робочих місцях.

Технічне обслуговування і ремонт обладнання. Технічне обслуговування передбачає всю діяльність, пов'язану з утримуванням виробничих потужностей у робочому стані, щоб система могла нормально функціонувати. Для цього необхідно розв'язати такі завдання:

1. Удосконалити програму ремонту обладнання.

2. Вибрати один або комбінацію кількох основних підходів щодо налагодження зіпсованого обладнання (резервування обладнання, запасних частин, наявність кваліфікованих операторів-наладчиків).

3. Визначити доцільність використання обладнання чи його заміну на більш сучасне.



Література

1. Баскин А. Управление материало потоками и нормирование запасов // Логистика. — 2000. — № 1. — С. 29–30.

2. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 502 с.

3. Дубинин С. Производительность труда на предприятии. Методы повышения // Бизнес-Информ. — 1999. — № 5–6. — С. 97–98.

4. Козловский В. А., Маркина Т. В., Макаров В. М. Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. лит-ра, 1998. — 336 с.

5. Лопидус В. А. Система статистического управления процессами. Система Шухарта // Методы менеджмента качества. — 1999. — № 6. — С. 29–30.

6. Мескон М. Х., Алтберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.

7. Огвоздин В. Ю. Управление качеством. Концептуальные проблемы новых стандартов ИСО 9000 // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6. — С. 79.

8. Окландер М. Компоненты и принципы построения логистических систем // Бизнес-Информ. — 1997. — № 23. — С. 35.

9. Плоткін Я. Д. Виробничий менеджмент. — Л.: Інтеллект, 1999. — 258 с.

10. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Пер. с англ. — М.: Бином, 1999. — 928 с.

11. Стонер Д., Долан Е. Вступ у бізнес: Пер. з англ. — К.: УФІМБ, 1999. — 928 с.

12. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.

13. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1997. — 448 с.

14. Яременко О. Управление материальными ресурсами // Бизнес-Информ. — 1997. — № 22. — С. 48.

15. Hill T. Production and operations management, 1991.

16. Wild R. Essential of production and operations management, 1995.

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: ОСНОВИ І НАСЛІДКИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 219–220

Побудова в Україні основ ринкових відносин зумовила виникнення і розвиток вільної конкуренції, в результаті якої деякі з господарюючих суб'єктів досягли значних успіхів, а інші опинилися у кризовому становищі. Характерними ознаками фінансової кризи підприємства є спад обсягів виробництва, падіння попиту на його продукцію (наприклад, випадки невідповідності цін споживчим якостям товарів), зростання заборгованості перед постачальниками, бюджетом, банками, затримки у виплаті заробітної плати своїм працівникам, втрати коштів через інфляцію. Звідси впливають і відповідні засоби розв'язання фінансових проблем — від скорочення внутрішніх витрат підприємства до державного регулювання управління підприємством та його фінансової підтримки (санації). Щоб винайти шляхи фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств, необхідно кваліфіковано визначити причини, що спричинили банкрутство.

Передумови банкрутства слід розглядати як цілісну взаємодію факторів. Деякі з них можуть бути зовнішніми щодо підприємства, на які воно майже не впливає або впливає дуже слабо. Внутрішні фактори безпосередньо залежать від організації роботи на самому підприємстві. Банкрутство найчастіше є результатом спільного та одночасного впливу різноманітних економічних, політичних і соціальних факторів. Аналіз зарубіжної практики показує, що у країнах із розвинутою ринковою економікою та сталою політичною системою, як правило, банкрутства на третину зумовлені зовнішніми факторами і на дві третини — внутрішніми.

Проте повністю використовувати зарубіжний досвід у сфері банкрутства вітчизняним виробникам немає потреби, оскільки умови функціонування українських підприємств мають специфічний соціально-економічний характер. Тому

фактори і критерії, що спричиняють виникнення банкрутства в Україні, багато в чому відрізняються від зарубіжних, отже, на господарсько-фінансову діяльність українських підприємств найбільше впливає кризовий стан економіки України.

Звичайно, боротися з економічною кризою, яка має національний масштаб, окремим підприємствам не під силу. Але вони повинні проводити власну політику, яка може значно пом'якшити наслідки загального спаду виробництва. У вітчизняній практиці господарювання зовнішні фактори виникнення банкрутства майже завжди тісно пов'язані з внутрішніми проблемами підприємств.

Прийняття рішення про визнання підприємства банкрутом належить до компетенції арбітражного суду, що є основою для здійснення певних заходів: ліквідації, реорганізації, мирової угоди. Порушення справи про банкрутство на попередньому судовому засіданні передбачає виявлення всіх можливих кредиторів та санаторів. Згідно з чинним законодавством цей процес можна призупинити (за мировою угодою) на будь-якому етапі до прийняття арбітражним судом рішення за умови згоди кредиторів. У міжнародній практиці процес банкрутства може призупинитися за умови подання клопотання власників боржника або кредиторів. Таке рішення має бути всебічно виваженим, оскільки від нього залежить відновлення платоспроможності боржника в результаті проведення реорганізаційних заходів.

На наш погляд, реорганізацію доцільно проводити тільки у разі перевищення економічної ціни підприємства над доходами від його ліквідації. Якщо таке рішення прийняте, то санатори розробляють та погоджують план повернення заборгованості кредиторам. Цим планом передбачається вирішення наступних питань: встановлення можливих джерел і форм залучення фінансової допомоги, узгодження переліку об'єктів, що по-

требують фінансування; визначення мінімальних поточних витрат; прийняття заходів щодо стягнення дебіторської заборгованості; внесення пропозиції щодо задоволення кредиторів.

Основна мета реорганізації полягає у збереженні підприємства за умови повної або часткової зміни власника. Важливою умовою фінансового оздоровлення підприємства під час проведення реорганізаційних процедур є надання короткострокового кредиту, щоб підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів. Така підтримка може сприяти повному або частковому відновленню фінансової стійкості боржника, проте може ще більше посилити його неплатоспроможність. Якщо заохочення боржника є недостатнім, то арбітражний суд має право надати можливість новим кредиторам утримати частину майна підприємства в рахунок оплати за наданий кредит.

Отримання кредиту для відновлення платоспроможності підприємства, що опинилося у кризовому стані, можливе за умови розробки плану реорганізації, який підтримають кредитори усіх рівнів пріоритетності. Одночасно можуть розроблятися кілька планів з реорганізації, однак пере-

вагу буде віддано одному. План реорганізації передбачає:

- оцінку ринкової (ліквідаційної) вартості підприємства;
- економічне обґрунтування доцільності заміни одних зобов'язань на інші або на цінні папери з опціонами і формування на цій основі оптимальної з погляду кредиторів структури капіталу;
- перереєстрацію статутного фонду. За умови обмеженого доступу до ринку капіталів підприємствам необхідно надавати позачергове право на збільшення розміру статутного фонду за рахунок додаткових внесків власників.

Якщо внаслідок реорганізації підприємство зможе досягти своєї мети, то арбітражний суд припинить провадження у справі. За інших умов або у разі відсутності кредиторів (санаторів) арбітражний суд приймає постанову про визнання боржника банкрутом. У зв'язку з цим згідно із Законом України "Про банкрутство" передбачається створення ліквідаційної комісії з числа кредиторів. За результатами проведеної роботи ліквідаційна комісія подає до арбітражного суду ліквідаційний баланс банкрута для винесення остаточного рішення.

Б. И. ПЕТРЕНКО, Генеральный директор
(СК "Аэрострой")

А. С. КУРОЧКИН, канд. техн. наук, проф.

(Межрегиональная Академия управления персоналом, советник
АО "Киевинвестстрой-3")

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА (на примере строительной организации)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 221–224

Экономическая реформа, проходящая в последнее десятилетие в нашей стране, в целом подтвердила правильность стратегического выбора — перехода к рыночным отношениям. Однако в этот же период совершенно очевидно выявились колоссальные ошибки, допущенные в ходе реформирования и приватизации строительной отрасли и фактически приведшие к ее развалу. Крупные строительные организации с мощной производственной и социальной инфраструктурой в ходе этих преобразований распались на бесчисленное количество малых предприятий различных форм собственности.

Пустившись в самостоятельное плавание по бурным водам рыночной экономики, многие маломощные коллективы в условиях все возрастающей конкурентной борьбы теряли свою профессиональную ориентацию и квалифицированных специалистов. Другие же, сохраняя кадры, выжили за счет выполнения небольших объемов ремонтно-строительных работ.

Некоторые коллективы не только выживали, но и вели поиск и прикладывали значительные усилия к увеличению объемов работ, настойчиво и целеустремленно изыскивали пути, формы и методы повышения качества работ, их эффективности, сокращения сроков строительства, снижения непроизводительных расходов. Такие направления развития предприятий являются верным ориентиром завоевания и удержания высоких позиций на строительном рынке.

Например, коллектив АО "Киевинвестстрой-3" сосредоточил свои усилия на системном анализе и совершенствовании на основе организации производства внутрифирменного планирования и уп-

равления строительством. Это позволило выявить слабые стороны в производственной структуре, имеющей традиционную форму: бригада — мастер (прораб) — начальник участка. Для устранения структурных несоответствий была осуществлена широкая децентрализация функций управления, а форма производственной структуры преобразована: специализированная бригада — управляющий стройкой.

При такой производственной структуре основным производственным подразделением становится не производственный участок с его расплывчатыми полномочиями и ответственностью, а стройка. Под стройкой понимается организационно обособленное подразделение, осуществляющее строительство, реконструкцию, расширение, техническое перевооружение объекта на основе единого строительного контракта.

Управляющий стройкой как центральная организующая фигура каждого строительства с момента назначения его на эту должность и до подписания акта о полном и качественном выполнении всех работ в соответствии со строительным контрактом отвечает за судьбу объекта. На строительной площадке он является полномочным и ответственным представителем фирмы во взаимоотношениях с заказчиком, субподрядчиками, профсоюзом рабочих, государственными органами надзора.

В аппарате управления фирмы также было осуществлено некоторое реформирование. Отказавшись от рядовых технических исполнителей во главе с начальником отдела, здесь отдали предпочтение специалистам, самостоятельно выполняющим свои обязанности и подчиняющимся, как

правило, директорам фирмы по направлениям. Для каждого должностного лица любого уровня, включая генерального директора, разработаны должностные инструкции, которые существенно отличаются от аналогичных устаревших инструкций, все еще широко применяющихся в строительных организациях:

- инструкция рассчитана на человека, исполняющего функции, а не на действия, которые выполняет группа людей;
- в инструкциях четко зафиксированы критерии и показатели, согласно которым определяются эффективность и качество работы каждого должностного лица (см. таблицу).

В 1996–1999 гг. АО “Киевинвестстрой-3” выполнило 19 строительных контрактов, из которых по 17 контрактам были введены в эксплуатацию объекты в условленные сроки. Это, в свою очередь, позволило фирме стабильно занимать высокое место на рынке строительных подрядчиков.

Например, коллектив такого же малого предприятия ЗАО “Аэрострой” с целью выхода из кри-

зисного положения внедрил новую технику и прогрессивную технологию строительства: за короткое время впервые в Украине были внедрены и использованы высокоэффективные и энергосберегающие технологии ведения бетонных работ:

- монолитная технология каркасного строительства системы “ПАШАЛ”;
- технология бетонирования “РАМУЛАК” при строительстве и реконструкции взлетно-посадочных полос аэродромов, позволяющая почти в 2 раза по сравнению с нормативным сократить срок их возведения при высочайшем качестве работ.

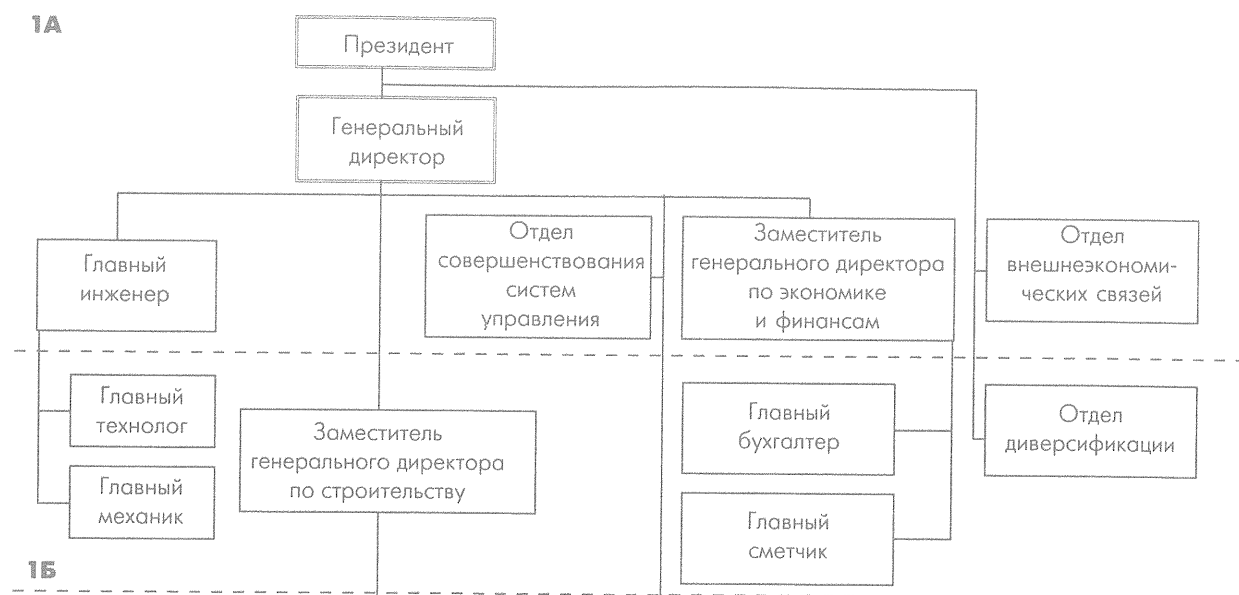
На этом предприятии для сокращения инвестиционного цикла освоен метод совмещения по времени процессов проектирования и строительства. Применение этого метода стало возможным благодаря созданию на предприятии проектной группы для разработки рабочей проектно-сметной документации при двухстадийном проектировании строительства объектов.

Рассмотренные производственные коллективы, оставаясь до середины 1999 г. по сути малы-

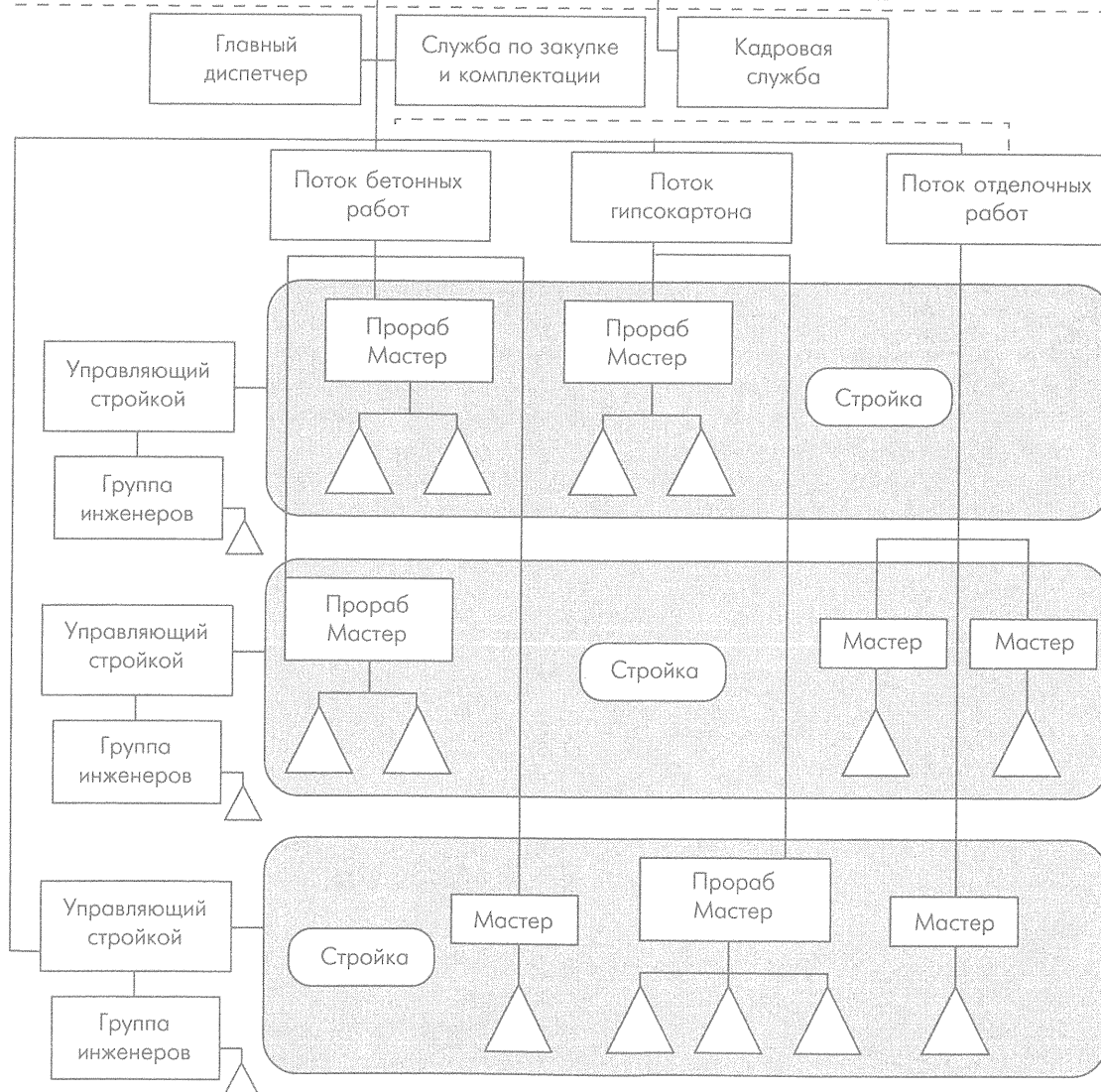
Фрагмент матрицы оценки деятельности руководителей производственных подразделений АО “Киевинвестстрой-3”

Нормативы эффективности работы	Директор строительного производства	Управляющий стройкой	Мастер (прораб) строительномонтажных работ	Главный механик	Начальник отдела материально-технического снабжения
Критерий	Безусловное выполнение строительных контрактов	Безусловное выполнение строительных контрактов	Безусловное выполнение суточных (недельных) заданий	Технически правильная эксплуатация, бесперебойная, надежная работа оборудования, электроустановок	Отсутствие простоев на строительных объектах по вине персонала отдела
Показатели	Степень выполнения месячных планов работ	Степень выполнения месячных планов работ	Качество выполняемых физических объемов работ (отсутствие брака)	Отсутствие простоев на стройках по вине персонала отдела главного механика	Степень выполнения суточных планов снабжения
	Отсутствие простоев на стройке по вине подразделений и служб предприятия	Удорожание работ по вине руководящего персонала стройки	Наличие производственных расходов, потерь материалов	Степень выполнения недельных планов изготовления металлоконструкций	Удорожание работ по вине работников отдела
	Наличие претензий со стороны заказчиков и субподрядчиков	Наличие претензий, рекламаций, жалоб, трудовых конфликтов	Наличие претензий, жалоб, рекламаций, трудовых конфликтов	Наличие претензий со стороны управляющих стройками	Наличие претензий со стороны управляющих стройками, отдела главного механика

1А



1Б



Принципиальная схема организационной структуры управления СК "Аэрострой"

ми предприятиями (чуть более 200 чел.), показали себя надежными партнерами, готовыми эффективно сотрудничать с инвесторами.

В то же время отметим, что для стабильного функционирования на современном строительном рынке указанных деловых характеристик рассмотренных предприятий мало. Здесь необходимы дополнительные усилия. К концу 1999 г. в Киевском регионе начали увеличиваться инвестиционные программы строительства крупных объектов в сжатые сроки. Поскольку источники инвестиций, как правило, западные, зарубежный инвестор предъявляет высокие требования к качеству, технологии выполнения работ, срокам освоения инвестиций. В таких жестких условиях удержаться на рынке сложно. Выполнить высокие требования инвесторов могут только крупные строительные предприятия, владеющие современными методами организации и управления производством, освоившие передовые технологии строительства и имеющие соответствующие высококвалифицированные кадры.

Чтобы удержать достигнутые позиции на строительном рынке, в начале 2000 г. на базе рассмотренных выше предприятий родилась строительная компания — СК “Аэрострой”. Принципиальная схема ее организационной структуры управления представлена в матричном виде (см. рисунок). В такой структуре получили воплощение многие отечественные и зарубежные принципы построения организационных структур нового вида, основные из которых следующие:

- одноступенчатая структура “фирма — стройка”;
- разделение высшего управленческого звена на “думающих” (1А) и “исполняющих” (1Б);
- создание в звене 1А штатной службы совер-

шенствования организации и управления производством;

- введение в звене 1Б должностей специалистов по функциям вместо ликвидированных отделов;

- создание централизованного сильного производственного звена по управлению строительством объектов, имеющего право распоряжаться всеми наличными ресурсами;

- введение института управляющих стройками;

- прямой выход управляющих стройками на высший уровень звена 1Б, распоряжающийся ресурсами;

- передача всего рабочего контингента в состав специальных подразделений — специализированных потоков. Они призваны выполнять строительные работы в соответствии с профилем своей специализации и графиками производства работ на объектах. Руководители этих потоков решают все вопросы по подбору и повышению квалификации рабочих кадров, созданию благоприятного микроклимата в коллективе.

Более чем 10-месячный период работы СК “Аэрострой” в 2000 г. показал, что компания полностью удовлетворяет самым высоким требованиям западных инвесторов по всем организационным, технологическим и экономическим параметрам реализации инвестиционных программ строительства как гражданских, так и промышленных объектов. Объем выполненных работ за этот период почти в 4 раза превысил суммарный объем работ двух предприятий, являющихся родоначальниками строительной компании, за аналогичный период 1999 г. Численность работающих в компании увеличилась более чем в 3 раза (около 1500 чел.).

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРИЧИН И ИСТОЧНИКОВ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 225–227

Проблемы основных фондов и избыточных мощностей. Одна из трудноразрешимых проблем развития отечественных предприятий горно-металлургического комплекса — изношенность основных производственных фондов, составляющая на предприятиях комплекса в среднем 60 %. Так, в металлургическом производстве до сих пор еще работают станы 40-х годов, резервы повышения производительности которых давно исчерпаны. Большинство агрегатов используется свыше 30 лет, лишь несколько станов имеют срок службы до 20 лет. В то же время в развитых странах сроки службы металлургических агрегатов значительно ниже. Например, в США в черной металлургии в период 1971–1981 гг. списанию подлежали машины и оборудование со сроком службы 15–18 лет, а в дальнейшем после унифицирования сроки были снижены до 5–6 лет.

Существует также проблема избыточных мощностей. Медленно ведутся работы по выводу оборудования из эксплуатации и приведению численности работающих в соответствие с объемами производства. В настоящее время из 50 действующих доменных печей работают только 34, из 54 мартеновских печей — 31, из 19 конвертеров — 12, из 66 прокатных станов — 44. Кроме того, действующие агрегаты загружены не полностью. В 1998 г. производственные мощности были загружены по доменным печам на 60 %, сталеплавильным агрегатам — на 62, прокатным станам — на 57, трубным цехам — на 32,7 %.

Чтобы реконструировать действующие мощности с целью производства продукции, соответствующей требованиям современного рынка, нужны источники финансирования. Мировая практика показывает, что обычно такие затраты составляют 30–40 % первоначальной стоимости основных фондов. Следовательно, нашим предприятиям для реконструкции необходимо 6–9 млрд дол., что представляется сегодня нереальной суммой даже при самых благоприятных обстоятельствах.

Кризисные явления в сырьевой базе металлургических производств. В себестоимости производства металлургического кокса удельный вес углей составляет около 90 %, что определяет экономическую и технологическую эффективность работы не только подотрасли, но и всего последующего металлургического передела. Поэтому рациональное снабжение углем коксохимического производства во многом обуславливает экономическую стабильность работы всего металлургического комплекса.

В 2000 г. отечественный и импортный коксующийся уголь использовался прежде всего в топливно-энергетическом комплексе страны. Сложилась ситуация, когда в снабжении этим сырьем металлургических производств возникли перебои. Так, в начале сентября на ряде металлургических комбинатов и коксохимических заводов запасы коксующегося угля достигли критического минимума. По данным концерна "Укркокс", их суммарных запасов оставалось тогда всего 285 тыс. т, что обеспечивало работу предприятий всего на 3,8 суток.

Кризисная ситуация с обеспечением предприятий сырьем назревала постепенно. Темпы накопления на ТЭС угля для отопительного сезона в 2000 г. постоянно отставали от запланированных. Кроме того, из-за нестабильности оплаты за сырье российская корпорация "Итера" сократила в сентябре поставки газа в Украину. В связи с этим уже в третьей декаде сентября правительство Украины начало проводить политику активизации поставок угля на ТЭС как альтернативного вида топлива.

Однако чтобы обеспечить необходимым сырьем энергетиков и металлургов, требуются значительные его поставки. При этом отечественная угольная промышленность не успевает за ростом объемов производства в металлургии. В начале 2000 г. украинские металлурги планировали произвести 22,5 млн т чугуна, но, судя по прогнозам, фактически будет произведено около 26 млн т. Для производственных нужд требуются дополни-

тельные поставки угля, и единственный путь их увеличения — импорт. К сожалению, тут есть свои проблемы. Например, Польша намерена сократить поставки угля в Украину в связи с ликвидацией 15 шахт, а также ростом спроса на уголь внутри страны. Заметим, что польский уголь по качеству не соответствует требованиям металлургов и на 40 % дороже украинского. Не в силах увеличить поставки угля в Украину и Россия, которая в последнее время поставляет нам максимально возможный объем — около 3 млн т угля в год.

Прорабатываются варианты африканского и австралийского угля, цена которого может оказаться вполне приемлемой для украинских металлургов. Но эти поставки возможны только при условии перевозки угля крупнотоннажными судами. Здесь возникает сразу несколько проблем, связанных с доставкой и разгрузкой этого угля. Если проблема с разгрузкой разрешима, то с доставкой угля могут возникнуть сложности. Турция из экологических соображений может не пропустить через Босфор суда такого водоизмещения и с таким грузом.

Но главная проблема состоит в том, что импортные поставки сокращают объемы поставок отечественного угля, подрывая тем самым устойчивость целой отрасли и увеличивая риск возникновения экономической зависимости от других стран.

Похоже, что выходом из этой проблемной ситуации для металлургов будет очередное повышение цен на коксующийся уголь.

Проблемы качества украинского сырья. Ни на одном отечественном металлургическом комбинате нет своего производства кокса. Кокс поставляется на металлургические предприятия в качестве сырья. Коксохимические заводы поставляют для черной металлургии низкокачественный кокс, что приводит к его перерасходу в доменных печах. По оценкам Украинского государственного научно-исследовательского института, в масштабах коксохимической отрасли перерасход кокса вследствие некомплектности шихты за год составляет 700 тыс. т. Это, в свою очередь, равноценно перерасходу угля в объеме 1 млн т.

Чтобы улучшить качество производимого кокса, необходимо техническое перевооружение отрасли. В объединении «Укркокс» считают, что для этого нужны стратегические инвестиции, а также совершенствование организации проведения некоммерческих конкурсов по продаже государственных пакетов акций. Обязательным условием таких конкурсов должно стать соответствие инвестиционных обязательств программам развития приватизируемых предприятий.

Отметим, что низкокачественное сырье является одной из главных причин низких показателей черной металлургии. Так, качество украинской железной руды и процесса ее обогащения таковы, что сегодня невозможно получить агломерат и окатыши хорошего качества. Впрочем, предприятиям горно-рудного комплекса сейчас не до технического перевооружения.

Кризис потребляющих отраслей и проблемы экспорта. На снижение объемов производства металлопродукции значительно повлиял общий экономический кризис, охвативший всю промышленность Украины, особенно отрасли, которые используют металлопродукцию. Сегодня машиностроительные мощности предприятий загружены недостаточно: в автомобилестроении — на 8 %, сельхозмашиностроении — на 18, в тяжелом, энергетическом и транспортном машиностроении — на 51 %. Вследствие низкого спроса на металл на внутреннем рынке (25 % производства) предприятия вынуждены ориентироваться на зарубежного заказчика. Раньше большая часть металлопроката поставлялась в страны Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, однако из-за финансового кризиса и ввода ряда мощностей по производству металлопроката в странах-потребителях стабильные рынки начали разрушаться. Уже в 1998 г. объемы экспорта украинской металлопродукции снизились.

Однако проблемы экспорта металла возникли также из-за многочисленных антидемпинговых расследований относительно нарушений украинскими предприятиями соответствующих законодательств стран-импортеров. В октябре 1998 г. Палата представителей США приняла резолюцию № 598 «Об импорте стали», в которой содержится требование к президенту страны запретить на один год импорт в США всех видов стальной продукции из десяти стран мира, в том числе из Украины.

Но особенно много претензий украинские предприятия получают от стран третьего мира. Антидемпинговую войну объявили по разным видам металлопродукции Мексика, Индонезия, Египет, Аргентина, Таиланд, Индия, ЮАР, Турция и др. Проводят антидемпинговые расследования Венгрия и Россия.

В результате этого на украинскую продукцию установлены антидемпинговые пошлины на 9–50 %. Причем, стремясь «закрыть» двери перед нашими производителями, указанные страны действуют организованно и сплоченно. Так, европейские страны действуют через Европейский Союз, США — через Коалицию сталеплавильных компаний США и профсоюз работников этой отрасли.

ли, страны Латинской Америки — через Союз производителей и торговцев железом, Индия — через Союз пяти ведущих компаний, продукция которых занимает 75 % индийского рынка. Наши предприятия в антидемпинговых процессах действуют разрозненно и в результате проигрывают.

Показатели 1999 г. также свидетельствуют о тенденции сокращения экспорта металлопродукции Украины. Хотя она имеет наибольший удельный вес в украинском товарном экспорте — 37 %, именно в этой отрасли отмечается значительный спад — почти 13 %. Отметим, что в 1999 г. возрос экспорт украинской металлопродукции в страны Юго-Восточной Азии, Восточной и Центральной Европы соответственно на 35,4 и 23 %, а также в США. При этом резко сократился экспорт в страны СНГ (на 44,5 %), в том числе в Россию (на 48,7 %).

В 1998 г. экспортные цены в Украине снизились на 30–40 %. Кроме объективных причин, сложившихся на внутреннем и внешнем рынках, падение экспортных цен на отечественную металлопродукцию обусловили и другие факторы:

- возросла конкуренция российских поставщиков аналогичной продукции вследствие троекратной девальвации рубля;

- в результате антидемпинговой политики российские экспортеры переориентировались на новые рынки и вытеснили с них украинскую продукцию.

Основной причиной сокращения украинского экспорта в Россию после 18 августа 1998 г. стали разные темпы девальвации российского рубля и украинской гривны. По данным НБУ, в 1998 г. российский рубль девальвировал на 228 %, тогда как гривня — всего на 60 %, т. е. гривня подорожала на российском рынке в два раза.

Опыт работы, накопленный металлургическими предприятиями на внешних рынках, свидетельствует о необходимости проведения скоординированной торговой политики во избежание значительных экономических потерь. Из-за малого внутреннего спроса предприятия стран СНГ, производящие металлопродукцию, должны завоевывать новые рынки в Европе, Южной Америке и т. д.

В перспективе, учитывая опыт промышленно развитых стран, следует экспортировать только технологически насыщенную, наукоемкую металлопродукцию, имеющую повышенный потребительский спрос; экспорт полуфабрикатов необходимо ограничивать. Предполагается, что в будущем общий объем экспорта металлов из Украины сократится, а производство проката в стране с учетом снижения внутреннего потребления уменьшится до 22–25 млн т.

Пути развития металлургической отрасли. Неблагоприятная ситуация, сложившаяся с производством и реализацией металлопродукции, обуславливает необходимость реформирования предприятий металлургической отрасли. Реструктуризация предприятий отрасли предполагает следующие пути:

- дальнейшую приватизацию, а также ликвидацию фактически или потенциально убыточных предприятий;

- вывод из эксплуатации недействующих мощностей и их перепрофилирование;

- расширение номенклатуры товарной продукции;

- внедрение в производство принципиально новых высокопроизводительных, энергосберегающих и экологически чистых технологий и оборудования.

Многочисленные антидемпинговые процессы против украинских производителей металлопродукции показали необходимость поиска путей защиты корпоративных интересов предприятий на внешних рынках и координации их внешнеэкономической деятельности согласно международным соглашениям. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что эти вопросы должны решать соответствующие корпоративные структуры производителей. Подобные структуры уже созданы в Украине, однако им еще предстоит приобрести необходимый опыт и получить законодательную поддержку действий национальных металлургических предприятий на внешних рынках.

К основным направлениям реструктуризации металлургического комплекса Украины в сфере внешнеэкономической деятельности относятся:

- освоение производства новых конкурентоспособных видов металлопродукции, сертифицированной по зарубежным стандартам;

- изменение структуры экспорта: увеличение доли готовой продукции и соответствующее уменьшение доли полуфабрикатов;

- осуществление мероприятий по защите корпоративных интересов предприятий на внешних рынках и координация их внешнеэкономической деятельности в соответствии с международными соглашениями.

Однако для проведения структурной и качественной перестройки отрасли требуются значительные инвестиции, прежде всего из внутренних источников. Подобными источниками могут служить прибыль, остающаяся в распоряжении предприятий, кредиты банков, бюджетное финансирование целевых государственных программ развития отрасли, а также привлечение капитала других предприятий, объединений и промышленно-финансовых групп, инвестиционных фондов.

ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТЕПЛОЕЛЕКТРОСТАНЦІЇ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 228–231

Нині в паливно-енергетичному комплексі (ПЕК) України накопичилось багато пекучих проблем. Нехтування їх вирішенням призведе до проблем, пов'язаних з національною безпекою для країни.

На жаль, електроенергетика — одна з найвагоміших складових ПЕК нині також перебуває у складному економічному стані. У зв'язку з цим розглянемо проблему, пов'язану з використанням водних ресурсів України електроенергетикою в технологічному процесі для видобутку електроенергії та з діючим нині механізмом справляння збору за використання водних ресурсів.

Питання використання водних ресурсів України регламентують такі документи:

- Водний кодекс України;
- постанова Кабінету Міністрів України № 836 від 18 травня 1999 р. зі змінами та доповненнями за № 1341 від 23 липня 1999 р. “Про затвердження нормативів збору за спеціальне використання водних ресурсів та збору за користування водами для потреб гідроенергетики і водного транспорту”;
- постанова Кабінету Міністрів України № 1494 від 16 серпня 1999 р. “Про затвердження Порядку справляння збору за спеціальне використання водних ресурсів та збору за користування водами для потреб гідроенергетики та водного транспорту”;
- Інструкція про порядок обчислення збору використання водних ресурсів, підготовлена Державною податковою адміністрацією (ДПА) та затверджена спільним наказом Міністерства фінансів, Міністерства економіки, ДПА та Міністерства екологічної безпеки України за № 231/539/118/219 від 1 жовтня 1999 р., погоджена з Комітетом водного господарства України та Комітетом України з питань геології та використання надр.

На жаль, у цих документах, а особливо в двох останніх, не враховується специфіка внутрішньогалузевого водоспоживання та зовсім не приділено уваги теплоелектростанціям, на яких за проектним рішенням під час будівництва були застосовані прямотокові схеми охолодження конденсату.

Для подальшого розгляду питання виконаємо порівняльний аналіз технологій видобутку електроенергії на гідро- і теплоелектростанції (ГЕС і ТЕС), щоб з'ясувати, яку роль в їх виробничих процесах грають водні ресурси.

Близькість технологій використання води на гідро- і теплоелектростанції з прямотоковою схемою (рис. 1) не визиває заперечень, проте для нарахування збору по ТЕС застосовується такий самий норматив, як і до типового промислового підприємства.

Перш ніж аналізувати економічні показники, розглянемо динаміку змін тарифів на електроенергію та нормативів плати за воду для теплоелектростанції (рис. 2). Наведений графік наочно свідчить про неоднакову динаміку змін тарифів і нормативів. Порівняно до 1996 р. тарифи на електроенергію зросли у 2000 р. в 1,9 раза, водночас нормативи плати за воду збільшились у 84 рази.

Коментарі зайві.

Зазначимо, що з самого початку введення збору за спеціальне користування водою (починаючи з 1994 р.) в електроенергетиці застосовувались пільгові коефіцієнти до нормативу: 1994 р. — 0,2; 1995 р. — 0,3; 1996 р. — 0,4; 1997–2000 рр. — 0,5.

На рис. 3 наведено динаміку розрахунків підприємств електроенергетики України за спеціальне користування водою.

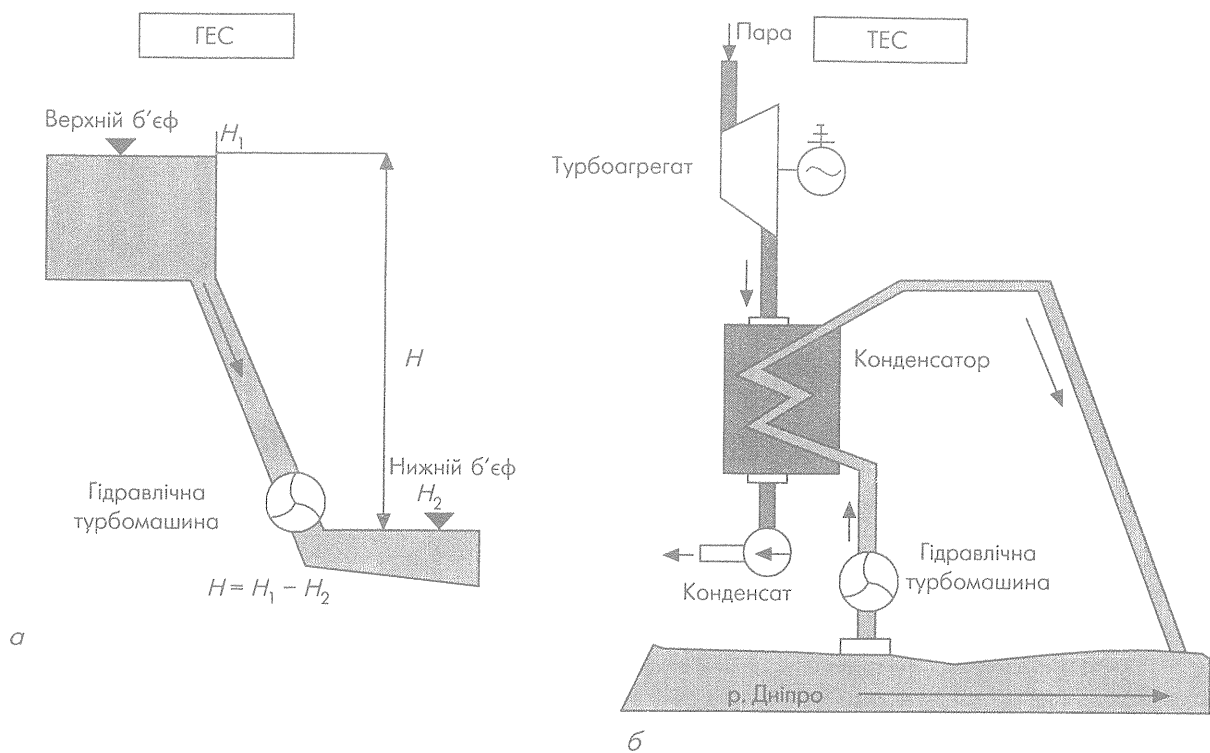


Рис. 1. Принципові схеми використання води на ГЕС (а) і ТЕС (б) з прямоточною системою водоспоживання

(постановою Кабінету Міністрів України від 18.05.99 № 836 зазначено, що вартість 1 м³ використаної води для ГЕС і ТЕС має становити відповідно 0,0098 і 4,79 коп.)

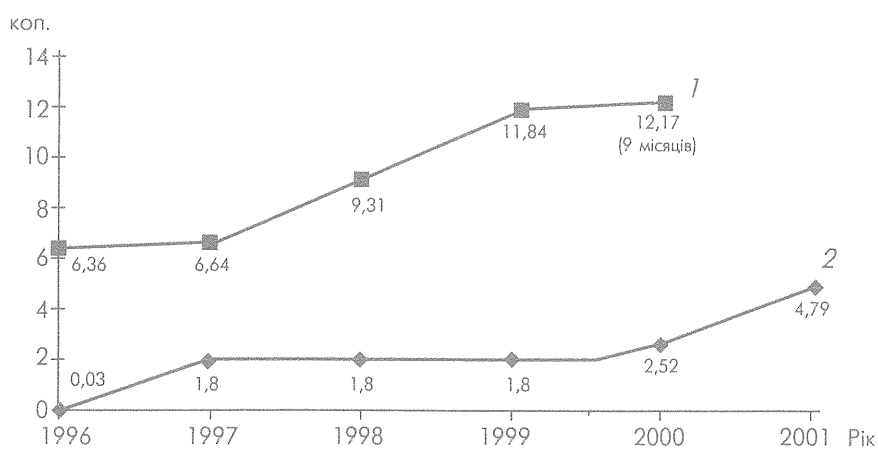


Рис. 2. Динаміка зміни тарифів на 1кВт · год електроенергії (1) та нормативів плати за 1 м³ використаної води (2) для ТЕС

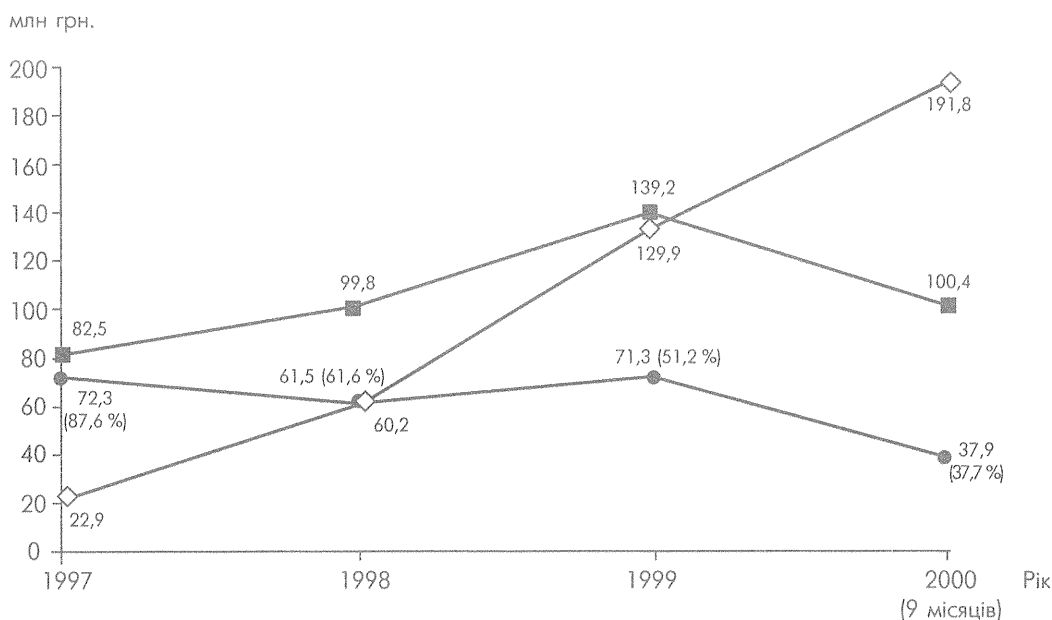


Рис. 3. Динаміка розрахунків підприємств електроенергетики України за спеціальне користування водою:

- нараховано до сплати;
- фактично перераховано (відсоток сплати);
- ◇— заборгованість з плати за воду Міністерства палива і енергетики

Структура умовно-постійних витрат без оренди на Трипільській ТЕС

тис. грн. (%)

Показник	1999 р.	7 місяців 2000 р.
Умовно-постійна складова собівартості	75427	43966
Послуги	4142 (5,5)	2415 (5,5)
Експлуатаційні матеріали	9243 (12,3)	3548 (8,1)
Плата за воду	19013 (25,1)	9552 (21,6)
Енергія зі сторони	461 (0,6)	55 (0,1)
Заробітна плата	3766 (5)	1742 (4)
Відрахування від заробітної плати	1399 (1,9)	653 (1,5)
Амортизаційні відрахування	8013 (10,6)	6477 (14,7)
Витрати на ремонт	8704 (11,5)	15774 (35,9)
Відрахування в позабюджетні фонди	12641 (16,7)	2334 (5,2)
Плата за забруднення середовища	4184 (5,5)	1743 (4)
Відсотки за кредит	2631 (3,5)	—
Інші витрати	1230 (1,6)	-327 (-0,7)

Стрімке зростання нормативу плати за воду та відсутність економічно-екологічного його обґрунтування негативно вплинули на основні показники фінансово-господарської діяльності електростанцій. Розглянемо це на прикладі Трипільської теплоелектростанції.

Насамперед зазначимо, що тут заборгованість з плати за воду на 1 жовтня 2000 р. складалася з таких показників: плата — 25 млн грн; пеня — 13,1 млн грн; всього — 38,1 млн грн.

Щоб з'ясувати фактори, які спричинили таку заборгованість, проаналізуємо структуру умовно-постійних витрат у видобутку електроенергії в 1999 р. Умовно-постійні витрати становили 14 % в одиниці собівартості 1 кВт-год, 86 % — паливна складова (див. таблицю).

Аналіз структури умовно-постійних витрат свідчить про те, що нині підприємства електроенергетики здебільшого працюють на обладнанні, яке вже вичерпало розрахований експлуатаційний ресурс і гостро потребує реконструкції та модернізації.

Тому можна спрогнозувати ситуацію, яка стане реальною, якщо будуть відсутні обігові кошти та збалансована податкова політика, спрямована на перерозподіл питомої ваги грошових потоків у структурі умовно-постійних витрат. У результаті така несприятлива ситуація може призвести до часткової або повної зупинки електростанцій з відповідними наслідками для споживачів та держави в цілому.

До речі, електростанції, на яких проектами закладено оборотну схему охолодження конденсату, при однаковому нормативі платять збір тільки за об'єми води, потрібні для періодичного поповнення ставків-охолоджувачів. І ці платежі відрізняються один від одного не числом, а порядком числа.

Це також негативно впливає на конкурентоспроможність теплоелектростанцій з прямою схемою водоспоживання при реалізації електроенергії на енергоринку.

Виходячи з викладеного треба зазначити, що нормативи зборів повинні бути економічно обґрунтовані, а їх тарифікація визначатися на основі необхідних витрат з урахуванням рентабельності основних фондів. Податкова політика має встановити допустимий фінансовий компроміс між господарською діяльністю підприємств-виробників та економічними важелями раціонального використання природних ресурсів. Рівень податків повинен бути таким, щоб підприємство-виробник після сплати податків мало кошти для свого розвитку.

Із розглянутого матеріалу можна зробити такі висновки:

- норматив збору за спеціальне користування водою в електроенергетиці потребує термінового його перегляду, а також економічно-екологічного обґрунтування з урахуванням галузевої специфіки об'єкта, до якого він застосовується;
- динаміка змін нормативів зборів та інших податків повинна пропорційно відповідати динаміці змін тарифу на продукцію виробника;
- у зв'язку з кризою платоспроможності виробника, відсутністю прозорої політики в застосуванні до його господарської діяльності податкових нормативів та зборів гостро постає питання про реструктуризацію заборгованостей та списання боргів за нараховані пені та штрафні санкції;
- податки та збори, що стягуються для наповнення цільових фондів, повинні використовуватися за призначенням. Особливо це стосується природоохоронних заходів і захисту навколишнього середовища.

ВРАХУВАННЯ ОБОРОННИХ АСПЕКТІВ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 232–233

У системі управління державою підприємство є первісною ланкою у розв'язанні не тільки соціально-економічних і екологічних, а й оборонних проблем. Це стосується не лише багатьох підприємств машинобудування і таких, що виконують державні оборонні замовлення, а й тих підприємств, які мають з ними коопераційні зв'язки з виконання цих замовлень.

Діяльність всіх підприємств незалежно від форм їх власності містить оборонні аспекти згідно з Законом України "Про мобілізаційну підготовку і мобілізацію" від 1999 р.

Зараз вихід з кризового стану підприємств та всієї економіки України неможливий без підвищення рівня економічного потенціалу, в тому числі воєнно-економічного.

Вихід з кризового стану економіки пов'язаний також з необхідністю впорядкування наслідків незадовільно здійсненої конверсії воєнної сфери, насамперед оборонного виробництва.

У ході організації антикризового управління підприємством (залежно від ступеня його участі у розв'язанні оборонних проблем) потрібно розв'язати такі воєнно-економічні проблеми:

- впорядкування наслідків незадовільно здійсненої конверсії на підприємствах, які до 1992 р. виконували оборонні замовлення;
- реконверсія на підприємствах, які раніше мали оборонні замовлення і для яких зараз відкриваються можливості брати участь у задоволенні внутрішніх оборонних потреб, експортувати воєнну продукцію і надавати послуги;
- усунення в поточній роботі негативних факторів, які можуть впливати на розв'язання проблем мобілізаційної підготовки, мобілізації та стабільного функціонування підприємства за надзвичайних ситуацій;
- створення такої системи антикризового управління підприємством, яка давала б змогу адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій.

Основні шляхи розв'язання цих проблем:

а) для впорядкування наслідків конверсії:

- якісний маркетинг можливої для підприємства наукоємної цивільної продукції з метою її реалізації на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- широке використання принципу подвійності в залученні до розробок і виробництва технологій, кадрів, устаткування і матеріалів у напрямку ресурсозбереження і зменшення капіталовкладень на перепрофілювання виробничих потужностей;
- створення зовнішнього (для підприємства) і внутрішнього економічного середовища, яке сприятиме виготовленню конкурентоздатної цивільної продукції та її реалізації на внутрішньому і зовнішніх ринках;

б) для реконверсії підприємства і його залучення до виготовлення воєнної продукції (надання послуг), яку можна реалізувати на внутрішньому і зовнішніх ринках:

- якісний маркетинг можливої для підприємства воєнної продукції (послуг);
- широке використання принципу подвійності для розроблення і виробництва воєнної продукції.

Для підвищення рівня економічної безпеки держави і окремого підприємства найважливішим стратегічним завданням є поступове збільшення в Україні замкнених фінішних виробництв найнеобхіднішої цивільної та воєнної продукції. Розв'язання цієї проблеми потребуватиме створення вітчизняних систем кооперації та спеціалізації певної предметної орієнтації. Але для цього потрібно створити нові або адаптувати існуючі системи управління, здатні забезпечити сталі коопераційні зв'язки в умовах кризи і надзвичайних ситуацій;

в) усунення в поточній роботі негативних факторів:

- покращення ритмічності та якості паливно-енергетичного і сировинного забезпечення виробництва;

- підвищення рівня і якості фінансово-економічного забезпечення виробництва;
- підвищення конкурентоздатності продукції;
- розв'язання соціально-економічних проблем трудових колективів;
- оновлення основних виробничих фондів, насамперед їх активної частини;
- підвищення рівня екологічної безпеки виробництва і його навколишнього середовища;
- організація і підтримання раціональних коопераційних зв'язків в межах України, а також, якщо це можливо, в межах регіону;

г) створення системи антикризового управління підприємством, здатної адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій:

- визначення гнучкої організаційно-штатної структури управління;
- організація мобільної системи управління, здатної швидко при зміні умов виробництва приймати адекватні рішення;
- навчання керівників і фахівців умінню управляти виробництвом в умовах надзвичайних ситуацій;
- створення розвинутих баз знань і баз даних з проблем функціонування підприємства в надзвичайних ситуаціях.

Таким чином, розв'язання основних проблем оборонного значення з управління окремим підприємством і України загалом матиме велике значення і для антикризового управління.

ИНВЕСТИРОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВО: АНТИКРИЗИСНЫЕ АСПЕКТЫ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 234–235

Строительство является одной из основных фондообразующих отраслей в экономически развитых странах. Международный опыт свидетельствует, что прогресс в строительстве предшествует общему подъему экономики и социальному развитию в обществе, в то же время уменьшение объемов работ в этой отрасли является характерным симптомом возможных экономических спадов и кризисов. Поэтому в условиях перехода к рыночным методам хозяйствования деятельность строительных организаций приобретает особую значимость: от ее успешности зависит судьба экономических преобразований в других отраслях народного хозяйства на организационно-технологической основе.

В постсоциалистических странах на начальном этапе перехода к рынку произошли существенные негативные изменения, последствия которых до сих пор не преодолены. Прежде всего произошел структурный распад строительных комплексов — в промышленном строительстве, производстве строительных материалов и конструкций. Резко сократились объемы традиционных подрядных строительных работ по возведению новых объектов, вследствие чего производственные мощности строительных организаций вынуждены были переориентироваться на ремонтно-строительные работы, индивидуальное жилищное строительство, сооружение неспецифических объектов. В связи с трансформацией методов хозяйствования принципиально изменился характер управления в строительном комплексе: в его основу легли рыночноориентированные организационные структуры, имманентные различным формам собственности. Однако возникшая вследствие этого децентрализация управления повлекла разбалансировку стратегической политики и целей строительных организаций, что отрицательно отразилось на их производственно-техническом состоянии. Имеющиеся средства производства во многих организациях находятся на грани полного физического износа и морального старения, в то время как вложения в обновление и замену оборудования носят зачастую фрагментарный характер. Обусловлено это не отсутствием инвестиционных ресурсов, а скорее

тем, что возможные инвесторы не видят реальных выгод от вложений в деятельность строительных организаций и надежных перспектив появления таких выгод в обозримом будущем.

Между тем инвестиции в производственные активы строительных организаций важны как для сохранения и повышения жизнеспособности самих организаций, так и для успешного осуществления инвестиционных проектов в других отраслях, особенно тех, которые связаны с расширением функционирующих и созданием новых производств, удовлетворением требований государственных органов управления в части экологических стандартов, решения социальных проблем, требований безопасности, развития коммуникаций. Приглашать для этих целей зарубежных строителей — слишком большая роскошь для развивающейся экономики. Это связано с большими текущими затратами на строительство, которые в последующем отразятся на высокой стоимости капиталовложений, что повлечет удлинение сроков их окупаемости и соответствующее замедление инвестиционного процесса в будущем, увеличит затраты проектируемых фирм на конечную продукцию.

В реализации инвестиционных проектов строительные организации играют особую роль, поскольку являются не только исполнителями работ, но и своеобразными соинвесторами этих проектов. По сути заказчик-застройщик, заключая договор подряда, арендует, т. е. берет в пользование, на принадлежащей ему строительной площадке часть необоротных активов строительной организации и нанимает строительную фирму на обслуживание этих активов. Таким образом, строительная фирма вкладывает эту часть необоротных активов в инвестиционный проект и получает при этом соответствующий доход. В результате усиливается значимость строительных организаций в экономике как активного участника преодоления кризисных ситуаций. Этот фактор должны учитывать государственные органы и предпринимательские структуры с целью создания благоприятных условий для развития строительных организаций.

Однако такие общие подходы должны базироваться на оценке роли и значимости конкретных подрядных строительных организаций в конкретных инвестиционных ситуациях. Для этого требуются аргументированные методы обоснования эффективности капиталовложений в развитие производства, которые бы не ограничивались только финансово-экономическими показателями узконаправленной информативности.

Нами предложена концепция и модель оценки инвестиций в развитие подрядной строительной организации (ПСО), учитывающая не только экономический эффект ее деятельности, но и другие эффекты — в сфере производства и технологии, социальный, институциональный, экологический. Такой подход соответствует множественности целей инвестирования ПСО как участника инвестиционного проекта, т. е. отражает не столько количественные экономические факторы, сколько качественные характеристики.

Экономический эффект выражается в получении прибыли (дохода) как центрального для ПСО фактора, определяющего принятие инвестиционных решений. Следует также учитывать, что прибыль служит не только главным ориентиром инвестиционного процесса, но и является надежным источником его финансирования. Экономический эффект характеризуется также степенью удовлетворения экономических интересов участников реализации инвестиционного проекта, прежде всего — заказчика, который одним из основных требований выдвигает снижение цены на строительно-монтажные работы.

Эффект в сфере производства и технологии состоит в росте производительности труда и других показателей, возможности перехода на новые технологии строительного производства, повышении качества строительных работ, сокращении сроков их проведения в результате кумулятивного применения на объектах достижений научно-технического прогресса, специализации и кооперирования строительного производства.

Социальный эффект заключается в улучшении охраны труда и техники безопасности, в более полном учете интересов населения в местах расположения строительных объектов, снижении безработицы, включении в проектный цикл подготовку кадров и их обучение, учете местных особенностей и традиций.

Институциональный эффект проявляется в повышении качества управления и технической квалификации работников, совершенствовании организационных структур в направлении более полного использования основных производственных фондов, оборотных средств.

Экологический эффект заключается в предотвращении нанесения потенциального ущерба окружающей среде во время строительства объектов и их последующей эксплуатации.

Мобильный характер деятельности ПСО является элементом оценки эффективности капиталовложений и обеспечения полноты их использования. В процессе строительства техника и другие виды строительного оборудования неравномерно задействованы на строительных площадках, используются вне помещений, под открытым небом. При этом неполная загруженность машин и оборудования, вынужденные простои снижают финансовый эффект от их эксплуатации, в том числе из-за недокомпенсации затрат по статье “амортизация”. В связи с этим при оценке эффективности капиталовложений необходимо учитывать жизнеспособность инвестиционных проектов ПСО. Основой данной оценки может служить полнота осуществления таких основных принципов инвестирования:

- финансовой устойчивости (планирование финансов должно обеспечивать платежеспособность в любое время);
- сбалансированности рисков (самые рискованные капиталовложения должны финансироваться за счет собственных средств; необходимо учитывать конъюнктуру рынка и зависимость ПСО от кредитов);
- рентабельности капиталовложений (для всех капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования, а сами они должны быть максимально рентабельны).

Таким образом, процесс моделирования можно представить в виде определенной последовательности формирования модели оценки различных эффектов, построения частных моделей и их интеграции в общую модель — образ развивающейся строительной фирмы. В агрегированном виде такую модель оценки эффективности инвестирования ПСО можно представить в виде зависимости

$$Q_{\text{агр}} \rightarrow f [\{E\}, \{T\}, r, S, r_j J, r_j F],$$

где E — комплексная оценка экономического эффекта; T — комплексная оценка эффекта в сфере производства и технологии; r — корректировочные коэффициенты риска ($r \geq 1$); S — комплексная оценка социального эффекта; J — комплексная оценка организационного (институционального) эффекта; F — комплексная оценка экологического эффекта.

Поскольку различные эффекты оцениваются разными показателями, общая оценка должна относиться к синтетическим оценкам, а ее результирующий показатель — к рейтинговым оценочным показателям.

ОСОБЛИВОСТІ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 236–238

В умовах кризових ситуацій на підприємствах зміни відбуваються насамперед у загальній філософії управління персоналом. На зміну позиції “управляючої та диктуючої системи” приходиться філософія “загальної долі” — впевненості у взаємодії і взаємозалежності адміністрації, працівників, акціонерів і споживачів.

Персонал повинен бути сформований з орієнтацією на постійне вдосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності цього процесу [1].

У вимогах до персоналу можна виокремити п’ять груп змін:

- у знаннях;
- в індивідуальних установках;
- в індивідуальній поведінці;
- у груповій поведінці;
- у вимогах до професійно-рольової структури кадрів.

Зміни відбуваються передусім на рівні організаційної культури:

- організація управління — від централізованої до децентралізованої;
- спрямованість кадрової політики на людину;
- досягнення взаємозв’язків цілей організації та окремого працівника;
- формування критеріїв службового росту;
- гарантії безпеки та стабільності.

Саме ризик зумовлює під час змін опір персоналу. Сила опору залежить від ступеня зруйнованості життєвих підвалин, що склалися, швидкості процесу, характеру і масштабу загрози втрати роботи, довіри до ініціаторів змін і до керівників. Спричинюють опір такі фактори:

- економічні — загроза втрати доходу;
- організаційні — небажання порушувати систему відносин, інтересів, що склалися, розстановку сил;
- особистісні — загроза владі, службовому становищу, кар’єрі.

Опір може породжуватися усвідомленням своєї некомпетентності, невірою у власні сили, нездатністю засвоювати нові види діяльності, небажанням долати труднощі, брати на себе додаткові обов’язки.

Для зменшення впливу ризику необхідно:

- виявити групи, з боку яких можливий опір, і такі, на які можна спиратися;
- створити спеціальну систему стимулювання для перехідного періоду;
- планувати кар’єрне переміщення працівників; люди повинні бачити вигоду від змін;
- залучати працівників до активної творчості, до участі у перетвореннях, створювати сприятливий морально-психологічний клімат;
- надавати працівникам гарантії захисту у разі виникнення несприятливої ситуації на підприємстві.

В умовах кризової ситуації на підприємстві дуже важливим є “ризик втрати довіри до керівництва” [1].

Ставлення до персоналу як до “об’єкта управління” в умовах перебування підприємства в складних економічних умовах часто-густо створює непереборні дистанції між підлеглими та керівником, що заглиблені у проблеми виживання. Технології управління не досягають мети і вкрай офіційні, тобто знаходяться на рівні наказів і розпоряджень. Для таких ситуацій характерна відсутність у підлеглих інформації щодо мотивації дій адміністрації, кількісних і якісних показників цілей її функціонування. Щоб зменшити ризик втрати довіри, адміністрація повинна інформувати колектив про стратегії розвитку підприємства, його реальне становище, демонструвати активний, тверезий, діловий підхід до справи, розкріпаченість, уважність, зацікавленість у контактах. Втраті довіри до адміністрації сприяє також інформація про негаразди у стосунках між керівниками підприємства, їхню непрофесійну фінансово-економічну політику.

Ризики, що пов'язані з діловими та особистісними якостями виконавців, зумовлені відсутністю необхідних знань, індивідуальних установок, індивідуальної та групової поведінки, яких потребують нові стратегічні цілі підприємства.

Складові стратегії управління персоналом, зокрема оцінка ділових і особистісних якостей персоналу, формуються залежно від виду стратегії підприємства (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна тощо).

Наприклад, підприємницька стратегія вимагає, щоб працівники були ініціативними, комунікабельними, готовими ризикувати новаторами, не боялися відповідальності.

Ліквідаційна стратегія передбачає, що службовці вузької спеціалізації будуть потрібні на короткий час, без необхідної відданості фірмі, тому немає особливої потреби в оцінюванні та атестації персоналу.

Щоб зменшити рівень ризику, необхідно:

- оцінювати потенційні можливості кожного працівника;
- здійснювати постійний моніторинг особистісних і ділових якостей, досягнутих результатів діяльності персоналу;
- оцінювати здатність персоналу працювати у нових умовах.

На різних стадіях розвитку кризової ситуації висуваються різні вимоги до професійно-рольової структури кадрів. Так, на стадії зростання організації потрібні спеціалісти — розробники (творці) високої кваліфікації, які спроможні розробляти нові продукти або послуги для ринку. Змінити творців повинні комерсанти, які здатні забезпечити просування товару на ринку [3].

Перехід організації до стадії стабілізації потребує спеціалістів, здатних створювати ефективні технології.

Наступна криза чекає організацію при переході від стадії стабілізації до стадії спаду. Для виживання організації на стадії спаду за умов скорочення чисельності персоналу необхідні спеціалісти, які здатні об'єднати у собі навички розробників, продавців і технологів. Персонал організації потребуватиме зовсім іншого стилю відношень — орієнтації на лідера.

До цієї групи ризиків належать такі, що пов'язані з некомпетентністю персоналу, низькою продуктивністю і поганою трудовою дисципліною.

До особливої групи слід зарахувати **функціональні ризики**, наприклад пов'язані з недоліками у роботі персоналу служб збуту, а також працівників служб, які працюють з клієнтами. Часто-густо підприємства, що знаходяться у кризовому стані, не мають коштів на реалізацію антикризо-

вих програм, а тому змушені миритися із затоварюванням продукції або зменшенням обсягів послуг. У цій ситуації необхідно реалізувати ефективну програму збуту вже випущеної продукції, у тому числі інтелектуальної. Зокрема, непогано себе зарекомендувала у подібних ситуаціях структура збуту MLM, де вироблена продукція реалізується із застосуванням агресивної політики збуту (проштовхування) і охопленням усього ринку збуту, а не тільки окремого його сегменту.

До функціональних ризиків належить **ризик збільшення аварійності обладнання**, що призводить до травматизму робітників. Цей ризик зумовлений як зменшенням витрат на заміну застарілого обладнання, охорону праці, так і нестачею кваліфікованих спеціалістів, здатних передбачати аварійність і застосовувати відповідні заходи. Зазначимо, що взагалі всі функціональні ризики пов'язані з непрофесійними діями персоналу. Наприклад, **ризик зниження платоспроможності споживачів** можна значно зменшити за рахунок грамотного прогнозування. **Ризик залежності від постачальників** можна знизити за наявності альтернативного постачальника завдяки грамотним діям персоналу відділу забезпечення.

Ризики поганого маркетингу зумовлені неспроможністю персоналу своєчасно визначити необхідність заміни виробленої продукції, що не користується попитом, або ринку через поглиблення у проблеми витрат.

Соціальні ризики не пов'язані з діяльністю персоналу підприємства, але суттєво впливають на життєдіяльність всього підприємства. Серед них виокремимо такі:

- порушення договорів (колективного договору та ін.);
- вимоги місцевих влад спричиняють додаткові витрати на їх виконання;
- недостатній рівень заробітної плати;
- плінність кадрів;
- надто великі невиробничі витрати на соціальну інфраструктуру;
- загроза страйків;
- можливі судові позови персоналу до адміністрації.

У зв'язку з кризовим становищем керівник має або посилити організаційну культуру, або впровадити нові цінності та норми, які певною мірою її змінять. Наприклад, у разі зменшення попиту на вироблену продукцію керівник може вибрати два шляхи: звільнити частину робітників або скоротити робочий тиждень з такою ж кількістю зайнятих. Зрозуміло, другий варіант краще, оскільки після виходу організації з кризи такий вчинок керівника, безперечно, підвищить його авторитет

Організаційно-економічні заходи з основних напрямків діяльності управління персоналом

Цілі підприємства	Забезпечення персоналом	Реалізація трудового потенціалу	Розвиток трудового потенціалу
Коротко-строкові	Обмежена зміна персоналу з метою "омолодження" трудового колективу	Підвищення ефективності реалізації трудового потенціалу, продуктивності праці; удосконалення технологій реалізації трудового потенціалу	Якнайповніше використання професійно-кваліфікаційних можливостей персоналу, підвищення значущості таких факторів, як соціальний статус персоналу і корпоративна культура
Довго-строкові	Приймання висококваліфікованих спеціалістів віком до 35 років за категоріями, що відповідають перспективним і поточним вимогам	Розроблення і впровадження в основне виробництво системи "Внутрішній ринок персоналу". Забезпечення ефективного функціонування системи "Стратегічне управління персоналом підприємства". Впровадження методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу, застосування моделей позитивної виробничої поведінки	Забезпечення розвитку професійно-кваліфікаційних якостей персоналу на базі навчального центру підприємства і шляхом "мультиплікації знань". Розроблення і реалізація програми "Розвиток корпоративної культури підприємства". Реалізація заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу персоналу та іміджу підприємства

і буде ще одним доказом високої культури його управління [2].

Варіант А. Керівник намагається примусити старих працівників слідувати обраному ним курсу на зміни, добивається прийняття нововведень, але часто-густо внутрішня непідготовленість ветеранів підприємства до змін перешкоджає їм повному сприймати нову організаційну культуру.

Варіант Б. Зміни відбуваються водночас на рівні поведінки і культури. Підтримуючи ініціативу керівника, що спрямована на зміну старого режиму, ситуації, працівники щиро її оцінюють, особливо коли вона доводить свої переваги насправді. А це означає, що кожна із сторін взаємно посилює і підтримує одна одну, що призводить до суттєвих змін в їхній поведінці та до підвищення культури організації взагалі. Так, багато торгових і комунальних підприємств, які функціонують самостійно, досягли успіхів завдяки впровадженню нової організаційної культури, насамперед таких її елементів, як внутрішня узгодженість, точний розрахунок економічних і психологічних факторів роботи, адекватний реальному стану організаційний режим.

Досить розповсюджені ризики, які пов'язані з радикальними змінами організаційної культури, що торкаються базових принципів, вірувань і цінностей, що склалися у соціалістичному минулому. У цьому зіткненні "двох систем" постійно виникають такі ситуації, коли зміни у культурі відбуваються набагато пізніше, ніж зміни у поведінці працівників. Можливий також варіант, за яким ці зміни можуть ніколи не відбутися. У та-

ких випадках керівнику слід випробувати один із заходів змін застарілої організаційної культури:

- добиватися від працівників організації прийняття нових вірувань і цінностей;
- приймати в організацію нових людей і звільнювати таких, які чинять опір змінам [2].

Таким чином, загальна стратегія управління персоналом підприємства в умовах кризи містить такі заходи (див. таблицю):

- підвищення ефективності реалізації та конкурентоздатності трудового потенціалу підприємства шляхом активізації наявних працівників;
- створення перспективних шляхів реалізації трудового потенціалу;
- зниження питомої собівартості розвитку персоналу (підвищення рівня кваліфікації, набуття навичок тощо);
- впровадження сучасних технологій управління персоналом;
- активне залучення молодих спеціалістів до реалізації інновацій.



Література

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрист, 1998. — С. 483–487.
2. Гаевский Б., Палеха Ю. Культура управления и организационная культура // Персонал. — 1998. — № 4. — С. 63.
3. Чернявский А. Д. Антикризисное управление. — К.: МАУП, 2000. — 158 с.

КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ТРУДА КАК ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ТРУДА РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 239–241

Чтобы изменить нашу ментальность в сфере трудовых отношений, необходимо создать такие условия, при которых работнику (руководителю, специалисту) было бы невыгодно принимать неэффективные решения, нарушать исполнительскую дисциплину, выполнять свою работу некачественно, тратить впустую рабочее время, которое можно использовать для творческой работы в собственных интересах и в интересах производства. Работнику далее производится долевое распределение заработка (помимо установленной тарифной ставки или оклада) и рассчитывается рейтинг работника по формуле

$$P = \frac{Ч_z}{B_n},$$

где $Ч_z$ — часть заработка; B_n — полезное входящее в стоимость готовой продукции.

Такой рейтинг отражает истинную ценность работника, его квалификацию, показывает стоимость работника. Причем о весе рейтинга как показателя ценности работника знает не только сам специалист, но и его коллеги. По итогам рабочего года руководство может принять решение о повышении или поощрении специалистов, имеющих очень высокие рейтинги, и о понижении или дополнительном обучении специалистов, имеющих самые низкие рейтинги. Но, как правило,

Поскольку любые предприятия являются социотехническими системами, в которых взаимодействующие работники вместе с машинами участвуют в процессе изготовления продукции или услуг, к ним применимы основополагающие принципы системного управления социальными объектами: целеполагание, обратная связь по результатам деятельности, целеориентированная мотивация трудовой деятельности [3, 4]. Применение принципов в их органичном единстве с использованием суперсовременного инструментария поможет решить проблему организованного целесообразного заинтересованного труда работников в получении хороших результатов.

Многое объясняет известный тезис американских специалистов менеджмента: «Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственный закон, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Уже пора научиться измерять стоимость этого богатства... Важно также помнить, что Америка ничего не делает. Делают американцы. Организация ничего не делает. Делают конкретные работники и руководители» [2].

Таким образом, прежде всего необходимо научиться оценивать стоимость человеческого фактора, результатов трудовой деятельности.

Такую оценку, на наш взгляд, можно осуществить с помощью квалиметрической факторно-критериальной модели оценки качества труда. Согласно этой модели каждый специалист ведет сам учет завершенных работ в рамках затрат рабочего времени (фиксируемых в таблице выхода на работу) и составляет отчет о проделанной работе за месяц. Оценка сложности работ определяется в соответствии с табл. 1. Руководитель предприятия сразу может получить информацию о том, как используется рабочее время, что делают подчиненные, насколько их деятельность соответствует должностным инструкциям (инструкция либо устарела, либо подчиненные ее не выполняют, либо дублируют чьи-то функции). Через некоторое время, например через три-четыре месяца, можно установить норматив выполнения тех или иных работ одним и тем же работником и определить коэффициенты запаздывания или опережения выполнения работ (табл. 2).

По данным отчетов можно определить полезность затраченного времени, эффективность, своевременность и качество труда. Количество и качество труда составляют долю конечного продукта всего предприятия и учитываются: через затраты времени у потребителя; при ожидании запаздывающей работы, выполняемой предыдущим работником; при доведении до конца работы,

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ МІЖСИСТЕМНОЇ ЕКОНОМІКИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 242–246

Сучасна ситуація в Україні характеризується високим ступенем невизначеності як соціально-політичних, так і економічних процесів, який підсилюється із змінами, що відбуваються у структурі суспільних зв'язків, трансформації та дезінтеграції економіки країни. Невизначеність зростає внаслідок, з одного боку, руйнації економічних і соціальних структур, що відповідно викликає зміну або викривлення сформованих стереотипів поведінки основних економічних суб'єктів, а з іншого — посилення взаємозалежності економічних, соціальних і політичних факторів як в середині країни, так і за її межами, що пов'язано з розвитком міжнародної інтеграції.

У зв'язку з цим набуває актуальності дослідження двох взаємопов'язаних аспектів модельного забезпечення економіки: вивчення структури залежностей між економічними, політичними і соціальними факторами, можливість інтеграції в єдину систему моделей управління трудовими ресурсами в умовах міжсистемної економіки. Це дослідження об'єктивно веде до зменшення невизначеності в процесі прийняття рішень і відповідно до зростання їх наукового обґрунтування.

Економічна система, здійснюючи фазовий перехід, тобто змінюючи один якісний стан (фазу) на інший, трансформується залежно від умов такого переходу — гладко і поступово або зазнає різких стрибків (катастроф) [1–3]. З макроекономічної теорії відомо також, що катастрофічні зміни залежної змінної, наприклад положення точки рівноваги економічної системи, можливі й за відсутності належної координації у використанні основних інструментів (параметрів) макроекономічної політики: бюджетного надлишку або дефіциту і пропозиції грошей (норма відсотка).

Особливості перехідної економіки можна визначити за допомогою нелінійної моделі макро-

економічної рівноваги, яка дає змогу описати як логічно допустимі варіанти політики стабілізації, так і протилежні процеси. Стосовно української економіки ці моделі повинні відображати особливості перехідного періоду або переходу фрагментарної економіки до ринкової.

У фрагментарному господарстві [6] на макрорівні централізовано регулюються матеріальні потоки і ціни, гроші лише обслуговують рух матеріальних потоків, а на мікрорівні виробники функціонують як природні монополії, що мають фіксовані квоти постачань і збуту, отримуючи гарантії для постійного існування. Таким чином, фрагментарна економіка — це псевдоринкова економіка, яку багато економістів називають “бюрократичним” ринком.

На відміну від псевдоринкової перехідна економіка може бути передринковою (міжсистемною), в якій грошове господарство вже грає самостійну роль, існуючи автономно від руху матеріальних потоків, але має ще нерозвинені форми. Власне, зростання регулюючої ролі грошей і визначає ступінь просування неринкового господарства до ринкової економіки.

Рух системи до ринку — це не рівномірний лінійний процес, у якому інтегруюча роль грошей зростає з постійною швидкістю, а скоріше, стрибкоподібний: передринкове (міжсистемне) господарство за багатьма ознаками значно менше інтегровано в цілісну систему, ніж фрагментарне. Наслідки розпаду економіки СРСР і дезінтеграції українського господарства різко посилюються останніми роками, ставши помітними у сфері не тільки виробництва, а й грошово-фінансових відношень, де поряд з розширенням сфери впливу бартеру стала явною відзначена вище структурна інфляція.

Унаслідок цього руйнуються або не формуються характерні для ринкової економіки зв'язки між

основними змінними і параметрами системи: ринковим відсотком, національним доходом, основними факторами виробництва, у тому числі трудовими ресурсами, грошовою пропозицією і попитом, інвестиціями і заощадженнями. Проте універсальність багатьох рекомендацій, особливо монетарного і фінансового характеру, в міжсистемній економіці сумнівна і, принаймні, вимагає додаткових обґрунтувань.

Основною макроекономічною характеристикою, що визначає специфіку українського псевдоринкового господарства, є нееластична реакція виробника на зміни ціни. Це означає, що в умовах істотної фрагментарності господарства, що посилюється від розпаду традиційних зв'язків, виробник із підвищенням ціни не збільшує, а навпаки, скорочує пропозицію товарів і послуг. Його прагнення зберегти високу ціну призводить до скорочення виробництва і збільшення ринку праці. Це відбувається доти, доки зменшення загальної виручки не перевищить негативної корисності зусиль, спрямованих на розширення або збереження обсягів виробництва. Останнє має надто високий негативний вплив на виробника, оскільки дуже важко забезпечувати виробництво сировиною, матеріалами, комплектуючими в умовах фрагментарного господарства.

У макроекономічній теорії в дослідженнях економічної системи постійно оперують поняттями інфляції і дефляції (рецесії), щоб охарактеризувати основні якісні стани, бо від рівня інфляції значною мірою залежать стан ринку праці, рівень зайнятості та реальна заробітна плата. Отже, економіка, хоча про це у більшості праць явно не йдеться, розуміється як двофазна, або бімодальна, система. Положення про бімодальність якісно різних станів, у яких може знаходитися економіка — інфляції або рецесії, використовується як вихідне в якісній гіпотезі, що лежить в основі запропонованої моделі.

Кожний стан системи в фазах інфляції або рецесії може бути стійким або нестійким, а з погляду економіки — рівноважним або нерівноважним. Фазові стани системи розрізняються за допомогою функції $E(y, m, b)$ потенційного типу, де y — змінна системи; m і b — керуючі параметри. Знаходження системи в одному з фазових станів фіксується як деяке значення цієї функції, а досліджуються тільки такі точки y^* , в яких потенційна функція $E(y, m, b)$ досягає мінімуму, тобто система перебуває в стійкому стані [4; 8; 9]. Ці припущення означають, що $E(y, m, b)$ — це гладка

бімодальна функція, яка має три екстремальні точки — два мінімуми (локальний і глобальний) і максимум, що можуть бути різними або збігатися. За умови симетричності точок перегину відносно початку координат [5] функцію $E(y, m, b)$ можна представити поліномом четвертого ступеня:

$$E(y, m, b) = 1/4y^4 + 1/2(m_k - m)y^2 + by + c, \quad (1)$$

де m_k і c — деякі константи.

Для функції (1) y^* — це екстремальні точки, що задають стійкий мінімум $E(y, m, b)$ і задовольняють умови:

$$dE/dy = y^3 + (m_k - m)y + b = 0, \quad (2)$$

$$d^2E/dy^2 = 3y^2 + (m_k - m) \geq 0. \quad (3)$$

Змінною стану економічної системи в нашій моделі є нормативне значення інфляції (дефляції) або рівноваги:

$$\begin{aligned} y^* &> 0 && \text{— інфляція,} \\ y^* &= 0 && \text{— рівновага,} \\ y^* &< 0 && \text{— рецесія,} \end{aligned} \quad (4)$$

де y^* задовольняє умову (2) і є точкою поверхні $dE/dy = 0$.

Змінною y^* може бути, наприклад, індекс перших похідних дефлятора GNP: $y^* = p = dp/dt$ або нормоване співвідношення поточного Y_a і потенційного Y_f обсягів кінцевого продукту: $y^* = Y_a/Y_f - 1$, що служить одним з індикаторів стану інфляції або рецесії (4) (див. [7]).

Якщо прийняти точку економічної рівноваги $y^* = 0$ (при повному використанні наявних ресурсів) за початок координат, то всі інші (нерівноважні) стани розмістяться на координатних півосях: інфляційні — на позитивній, а рецесивні — на негативній.

Змінна стану системи y^* залежить від параметрів b і m . Визначимо b як величину нормованого сальдо (позитивного або негативного) державного бюджету, а m — як обсяг пропозиції грошей в реальному вираженні. Економічний зміст і вимір цих індикаторів пояснимо пізніше.

Таким чином, на стани економіки y^* (інфляцію, рівновагу і рецесію) впливає бюджетна (фінансова) і монетарна політика. Фінансова політика передбачає управління параметром b (сальдо бюджету), а монетарна — параметром m (масою грошей, що знаходяться в обігу).

Природно вважати, що уряд, керуючи бюджетом, прагне підтримувати повну зайнятість при рівноважному зростанні реальних показників економіки. Водночас національний банк має на меті

досягнення сталої норми відсотка, загального рівня цін, а також стабілізацію ситуації на ринку праці.

Точки потенційної функції (1), тобто її вироджені критичні точки, які одночасно задовольняють умови

$$dE/dy = d^2E/dy^2 = 0, \quad (5)$$

є точками економічної рівноваги. Ці точки розуміються як гранично допустимі для фаз інфляції та рецесії значення сальдо бюджету. Тоді рівняння (2) можна розглядати як рівняння зв'язку між параметрами b і змінною y . Оскільки для точок економічної рівноваги, які, природно, задовольняють умову (2), маємо

$$db/dy = (m - m_k) - 3y^2 = 0, \quad (6)$$

вони збігаються з виродженими критичними точками (5).

Відповідно до якісної гіпотези, що лежить в основі нашої системи, величина m грає провідну роль у змінах перехідної до ринку економіки: що більше впливають гроші на поведінку системи, то глибше вона трансформується. Тому в рівняннях (1) і (2) величина m має більше значення, ніж величина b . Однак саме бюджетна політика здатна переводити систему з одного фазового стану в інший, тому бюджетна політика грає провідну роль, а грошова політика, яка більше пов'язана із зайнятістю, другорядну, або допоміжну.

Оскільки b — це параметр управління, що характеризує сальдо бюджету в умовах повної зайнятості, то в моделі припускається, що метою бюджетної політики є досягнення економічної рівноваги при повному використанні всіх наявних ресурсів. При цьому для простоти ігнорується депресивний вплив на економіку збалансованого бюджету при повній зайнятості.

Використовуючи поняття бюджету в умовах повної зайнятості, можна параметр b визначити так:

$$B = 1 - G_a/G_f.$$

При цьому $b < 0$, $b = 0$, $b > 0$ відповідають бюджету дефіцитному, збалансованому, з позитивним сальдо.

У моделі перехідної економіки, де держава ще є домінуючим виробником та інвестором, негативне сальдо бюджету в розрахунку на повну зайнятість ($b < 0$) викликає інфляцію, а позитивне ($b > 0$) служить однією з причин рецесії. Для змінних систем це еквівалентно постулюван-

ню наступної функціональної залежності:

$$y^* = y^*(b),$$

де y^* — траєкторія стійких мінімумів системи (станів інфляції, рівноваги і рецесії), а b — сальдо бюджету. Найпростішою залежністю, що задовольняє зазначені вище умови, є

$$y^3 + b = 0;$$

це частковий випадок формули (2) при $m_k = m$ (рис. 1).

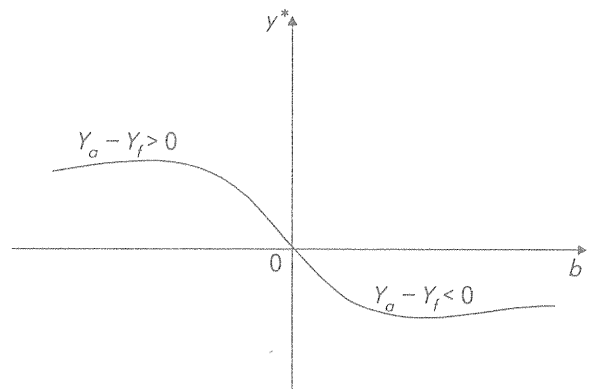


Рис. 1. Залежність станів системи від параметра b

З рис. 1 видно, що точка 0 ($m_k = m$, $b = 0$) задовольняє вимоги макроекономічної рівноваги, а потенційна функція $E(y, m, b)$ має стійкий мінімум.

При русі від точки рівноваги 0 праворуч нормоване сальдо бюджету стає позитивним ($b > 0$), посилюючи дефляційний тиск на економіку, яка із стану рівноваги переходить в один зі стійких станів рецесії: для точок правої гілки кривої y^* справедлива умова $Y_a - Y_f < 0$. Навпаки, якщо система переміщується від точки рівноваги 0 ліворуч, то бюджет стає дефіцитним ($b < 0$), що переводить її в один зі стійких станів інфляційної нерівноваги: $Y_a - Y_f > 0$.

Недосконалість грошово-фінансового механізму в міжсистемній економіці виявляється у спрямованому русі грошей в економіку без урахування зворотного зв'язку між ринками грошей і продуктів, що істотно впливає на ситуацію на ринку праці. Слабкість впливу зворотного зв'язку може пояснюватись обмеженими функціями відсотка ринку і загальною нерозвиненістю грошового господарства. Загальне підвищення цін, що призводить до шокового ефекту в економіці та суспільстві, є в

перехідній економіці, як і в командно-адміністративній, єдиним інструментом скорочення реальної вартості грошової пропозиції та приведення у відповідність грошового і товарного ринків, що призводить до стабілізації ринку праці та покращення ситуації з зайнятістю населення.

За наявності надлишку грошей ринок продуктів може бути нормалізований, але лише на основі часткового використання фінансових і трудових ресурсів.

Таким чином, якщо в ринковій економіці абсолютно нееластичний попит на гроші є основою класичної теорії грошей, то в перехідній економіці втрата еластичності грошового попиту може означати початок повернення до командно-адміністративних методів управління.

Поверхня фазових станів економічної системи, представлена рівнянням (2), є лінійчастою, тобто утвореною розгорткою вздовж осі y^* сімейства дотичних

$$m = 1/y^*b + (y^{*2} + m_k) \quad (7)$$

до каспоїдної кривої. Ці лінії можна подати як перетини поверхні фазових станів з площинами $y = 1/y^*$ (рис. 2).

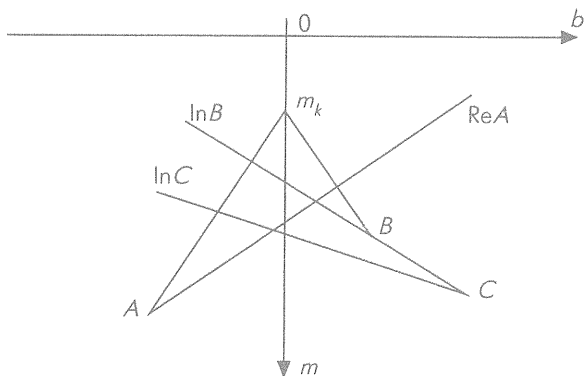


Рис. 2. Карта ізополей для економіки

Пряма, представлена рівнянням (7), називається *ізополею*, або *лінією незмінної політики*. В економічному сенсі ізополь — це множина таких узгоджених змін параметрів b і m (тобто скоординованої бюджетної та монетарної політики), які необхідно втілити, щоб утримати на незмінному рівні задані екзогенно показники інфляції (рецесії). Здійснення такої узгодженої політики переводить систему в один зі станів лівої (рецесивної), або правої (інфляційної) рівноваги, координати якого знаходять як розв'язок системи рівнянь

$$\begin{aligned} 4(m_k - m)^3 + 27b^2 &= 0, \\ m &= 1/y^*b + (y^{*2} + m_k). \end{aligned} \quad (8)$$

Відповідно ліві ізополі, дотичні до лівої гілки каспоїди, наприклад в точці A , назвемо рецесивними і позначимо ReA ; а праві ізополі — інфляційними і позначимо як InB , якщо вона дотична до каспоїди в точці B . Зазначимо, що рух вздовж ізополі зберігає систему на одній площині поверхні $dE(y, m, b)/dy = 0$.

Важливий факт. Якщо система рухається з точки A по нижній, рецесивній, площині поверхні $dE(y, m, b)/dy = 0$ у напрямку до осі абсцис, то, за визначенням, рівень рецесії не змінюється ($y^* = \text{const}$), проте рівні інфляції знижуються: ізополь ReA перетинає сімейство ізополей InB , кожна наступна серед яких відповідає більш низькому рівню інфляції, оскільки $y^*B > y^*C$ і $1/y^*B < 1/y^*C$.

У певному розумінні ізополі можна розглядати як аналоги відомих кривих IS , LM у моделі макроекономічної рівноваги Хікса–Хансена.

Сценарій змін економічної ситуації в Україні за період 1985–2000 рр. може бути ідентифікований за допомогою моделі з таким обмеженням: процес реальної динаміки розглядається в рамках квазістатичної системи (рис. 3).

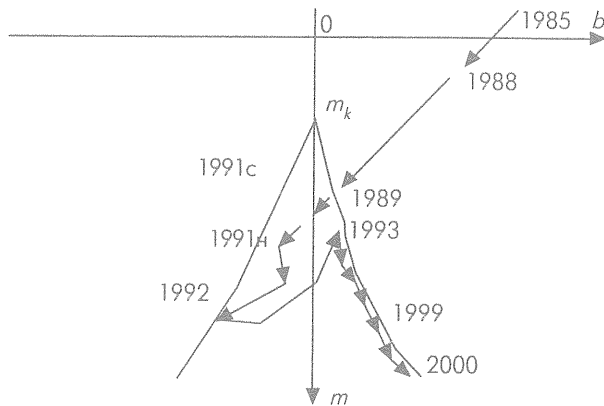


Рис. 3. Проекція на площину емпіричної траєкторії розвитку економіки України в 1985–2000 рр.

Як видно з рис. 3, в останні роки економіка України знаходиться в стійкому стані рецесивної інфляції і рухається по правій гілці каспоїди. За прогнозами НБУ та Дежкомстату, на 2001 р. передбачається рух у тому ж напрямку, хоча можливий якісний перехід економіки у новий стан, якщо вона буде рухатися по траєкторії, зображеній

на рис. 4. Це передбачає виконання НБУ і урядом узгодженої політики згідно з системою (8).

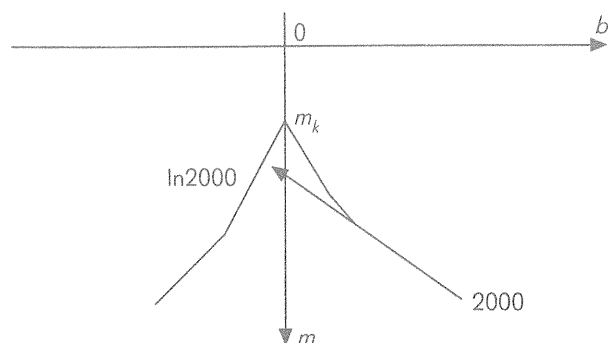


Рис. 4. Можливий якісний перехід економіки у новий стан

При виконанні цієї економічної стратегії економічна політика має спрямуватися на розв'язання проблеми зменшення обсягів виробництва (рух відбувається вздовж ізополі In2000), де бюджетна політика з обмежувальної переходить до стимулювання інвестицій, а оскільки це ізополя, то рівень інфляції має залишитися незмінним. На другому етапі рух відбувається вздовж лівої (рецесивної) гілки каспоїди до точки m_k (це стани рецесивної рівноваги; зона від 0 до точки m_k — це зона функціонування нормальної ринкової еко-

номії). За умови здійснення такого процесу можна очікувати, що економічна ситуація поліпшиться, ринок праці стабілізується до кінця 2001 р., а потім поступово почне скорочуватись. Це дасть змогу говорити про стабілізацію економіки і про формування умов для становлення і розвитку ринкових відносин в Україні.

Література

1. Арнольд В. И. Теория катастроф. — М.: Наука, 1990.
2. Гилмор Р. Прикладная теория катастроф. — М.: Мир, 1984.
3. Касти Дж. Большие системы. — М.: Мир, 1982.
4. Постои Т., Стюарт И. Теория катастроф и ее приложения. — М.: Мир, 1980.
5. Смирнов А. Д. Нелинейная модель перестройки // Экономика и жизнь. — 1992. — Нояб.
6. Смирнов А. Д. Реформа: конкуренция или фрагментарность. — М.: Экономика, 1989.
7. Smith G. Macroeconomics. — N. Y.: W.H. Freeman & Comp., 1985.
8. Thorn R. Structural Stability and Morphogenesis. — N. Y.: Benjamin, 1972.
9. Zeeman E. C. Catastrophe Theory. Selected Papers. 1972–1977. — Addison-Wesley Publ. Comp., 1977.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 247–249

Менеджмент риска — одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий. Наличие риска неизбежно в рыночном хозяйствовании, причем чем выше уровень риска, тем больше при прочих равных условиях возможная прибыль. Сейчас мировой и локальные рынки становятся все более нестабильными и непредсказуемыми. Бурно развивается рисковый бизнес. В этих условиях менеджер, избегающий рискованных решений, обрекает организацию на застой, потерю конкурентоспособности. С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент становится объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Управление рисками — специальный вид менеджерской деятельности, направленной на смягчение воздействия риска на результаты работы предприятия. Значение управленческих решений, с принятием которых сталкиваются менеджеры, определяется прежде всего уровнем риска, приемлемым для фирмы. Для каждой компании характерны свои предпочтения, связанные с риском. На основе этого выявляются возможные риски, которые встречаются в процессе рыночной деятельности, определяются приемлемый для фирмы уровень риска и методы, которые позволят избежать потерь, связанных с конкретным риском. Совокупность таких действий и представляет систему управления рисками. Это особая область экономики, требующая знаний в области анализа хозяйственной деятельности предприятия, методов оптимизации решения экономических задач и т. д. Работа менеджера по рискам нацелена на защиту фирмы от рисков, угрожающих ее доходам, и обеспечивает решение главной задачи финансового ме-

неджмента — выбора из альтернативных возможностей оптимального варианта.

Под политикой риска обычно имеют в виду совокупность мероприятий, способствующих реальному снижению опасности принятия неправильных решений и уменьшению потенциальных негативных последствий. Менеджер по рискам обеспечивает безопасность предприятия. Свою работу он ведет по таким направлениям:

- оценивает возможные источники опасности;
- определяет вероятность неблагоприятного события и возможные потери;
- предпринимает действия, обеспечивающие снижение риска до минимума.

Если риск страхуется, менеджер заключает соответствующие страховые договоры либо создает необходимые резервные фонды. Перед заключением страхового договора менеджер на основе анализа ситуации оценивает все риски, их страховую стоимость и принимает решение о необходимости использования страхования. При нестрахуемом риске обычно разрабатывается кризисный план управления предприятием при чрезвычайной ситуации.

Прежде чем перейти к рассмотрению конкретных проблем управления риском, необходимо проанализировать его истоки и сущность. Осуществление предпринимательства в любом его виде связано с опасностями. Этот риск принято называть хозяйственным, или предпринимательским. Выясним источники и причины такого риска и формы его проявления, чтобы далее уяснить методы оценивания риска и способы его предотвращения.

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределенности и изменчивости экономи-

ческой среды. Отсюда возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а следовательно, возрастает опасность непредвиденных потерь. Особенно это присуще начальным стадиям предпринимательства. Подобная обстановка необычна и непривычна для нашего хозяйственника, которому предстоит пройти сложный путь в направлении подлинного предпринимательства.

В условиях командно-административной экономики все привыкли к тому, что экономическая обстановка формируется “сверху” в приказном порядке в виде набора правил и норм. Планы, программы, постановления, инструкции, государственные цены, фонды, лимиты, наряды, тарифы формировали ту экономическую систему координат и хозяйственную среду, в которой вынуждены были действовать предприятия и работники. Жесткая система централизованных установок и предписаний сковывала инициативу, подавляла интерес и творческое начало. Но она вносила явную или, по крайней мере, кажущуюся четкость, обеспечивала навязанный “порядок”. Хотя и не с полной уверенностью, но можно было предвидеть объемы производства, поставок, продаж, цены и соответственно прибыль, доходы.

Рынок предполагает прежде всего экономическую свободу. Действия предпринимателя могут регламентировать только закон и устанавливаемые им ограничения. Государственное регулирование в условиях рынка сводится преимущественно к установлению норм осуществления предпринимательской деятельности и к налоговой системе. Все остальное определяется производителем и потребителем, их волей, а в какой-то мере складывается случайным образом.

Теория предпринимательского риска лишь частично сложилась и в странах со сформировавшейся рыночной экономикой. Но в этих странах имеется огромный опыт рискованного предпринимательства, сопровождаемый наглядно видимыми примерами процветания и краха, подъема и банкротства в зависимости от умелого и неумелого поведения, а частично и везения в реальной обстановке риска. В рыночной среде сама жизнь, процессы производства, распределения, обмена, потребления продукции учат правилам поведения при наличии неопределенности и риска, поощряют за их знание и сурово наказывают за его отсутствие.

Имеются отдельные виды предпринимательской деятельности, в которых риск поддается рас-

чету, оцениванию и где методы определения степени риска отработаны теоретически и практически. Это прежде всего страхование имущества, здоровья и жизни, а также лотерейное и игорное дело. Понятно, что в данном случае речь идет об узких, крайне специфических видах предпринимательской деятельности. Применяемые по отношению к таким видам деятельности методы оценки риска обычно не удастся использовать в других областях и сферах предпринимательства. К тому же страховой риск относится преимущественно к объекту и не зависит напрямую от вида деятельности. Страхование дома, автомобиля обычно не учитывает способов использования страхуемого объекта.

В условиях Украины особенно важен *финансовый риск*, который возникает в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Финансовый риск деятельности фирмы обычно измеряется отношением заемных средств к собственным: чем выше это отношение, тем больше предприятие зависит от кредиторов и тем серьезнее финансовый риск, поскольку ограничение или прекращение кредитования, ужесточение условий кредита вызывают обычно трудности и даже остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. п. Для рынка ценных бумаг рискованность — свойство почти любой сделки, поскольку эффективность сделки не известна полностью в момент ее заключения. Некоторое исключение составляют государственные процентные бумаги. Но если принять во внимание непрогнозируемость инфляции или обменного курса валют, отсутствие риска, даже применительно к векселям казначейства США, вызывает сомнение.

В обязанности финансового менеджера входит обеспечение снижения всех видов риска, а не только финансового, поскольку между различными сферами деятельности предприятия не существует четких границ. Риск и доход в финансовом менеджменте рассматриваются как две взаимосвязанные категории. Они могут быть ассоциированы как с отдельным видом активов, так и с их комбинацией.

Существуют различные определения понятия “риск”. В наиболее общем виде под риском понимают вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Можно сформулировать и более детализированные подходы к определению этого понятия. В частности, риск может быть оп-

ределен как уровень финансовой потери, определяемый возможностью недостижения поставленной цели, неопределенностью прогнозируемого результата, субъективностью его оценки. Активы, с которыми ассоциируется относительно больший размер возможных потерь, рассматриваются как более рискованные. Возможна и интерпретация риска как степени variability дохода, который может быть получен благодаря владению данным видом активов. Так, государственные ценные бумаги обладают относительно небольшим риском, поскольку вариация дохода по ним практически равна нулю. Напротив, обыкновенная акция любой компании представляет собой значительно более рискованный актив, поскольку доход по такого рода акциям может ощутимо изменяться. Доход, обеспечиваемый каким-либо активом, состоит из двух элементов: дохода от изменения стоимости актива и дохода от полученных дивидендов. Доход, исчисленный в процентах к первоначальной стоимости актива, называется доходностью данного актива или нормой дохода. Финансовые менеджеры, естественно, стремятся учитывать риск в своей работе. При этом возможны различные варианты поведения, а значит, и типы менеджмента. Но ключевая идея, которой руководствуется менеджер, заключается в том, что требуемая доходность и риск должны изменяться в одном направлении (пропорционально друг другу). Риск является вероятным, следовательно, его количественное измерение не может быть однозначным и предопределенным. В зависимости от

того, какая методика исчисления риска применяется, величина его может изменяться.

Готовность менеджера идти на риск обычно формируется под воздействием результатов практической реализации аналогичных решений в прошлом, принятых в условиях неопределенности. Понесенные потери диктуют выбор осторожной политики, успех же побуждает к риску. Большинство людей предпочитают малорискованные варианты действий. Вместе с тем отношение к риску во многом зависит от величины капитала, которым располагает предприниматель.

В ходе оценки альтернативных вариантов решений менеджеру приходится прогнозировать возможные результаты. При этом решение принимается, когда руководитель достаточно точно может оценить результаты каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты и государственные облигации, когда имеется государственная гарантия и точно известно, что на вложенные средства будет получен оговоренный в условиях процент.

К принимаемым в условиях риска относятся решения с известной вероятностью получения любого результата. Это происходит в условиях, когда невозможно оценить вероятность возможных результатов. Если требующие анализа или учета факторы весьма сложны, а достоверной или достаточной информации о них нет, то вероятность того или иного результата невозможно предсказать более или менее точно.

“ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ” В ПРАКТИКЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФРАНЦУЗСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 250–253

В системном анализе кризис рассматривается 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, способных воздействовать на деятельность предприятия, во многом определяется возрастающим их влиянием на процесс производства и на рынок, усложнением производственной технологии, обострением конкуренции, усилением связей предприятий в социальной структуре общества. Французские исследователи определяют кризис как “непредвиденное событие, ставящее под угрозу репутацию и стабильность предприятий” [5].

Любая социально-экономическая система достигает успеха, если находится в состоянии постоянного развития. Под развитием понимают приобретение нового качества, определяющего усиление и устойчивость жизнедеятельности организации и ее рост. Следовательно, для успешного развития необходимо постоянно внедрять в производство инновации технологического, продуктового, экономического, управленческого характера. В противном случае могут быть ослаблены позиции предприятия на рынке и возникнет кризисная ситуация. Применение инновационных стратегий при устранении кризисных явлений — необходимое условие эффективности антикризисного управления.

В управлении предприятием, в том числе антикризисном менеджменте, возрастает роль коммуникационных технологий. В широком смысле под коммуникацией подразумевают взаимосвязи различных субъектов в совместной деятельности, обмен информацией, идеями. По определению П. Хейне, рынок — “это просто набор взаимосвязей”. Под этим можно понимать многообразие коммуникаций, связывающих участников рыночных отношений: коммуникативное и информационное обеспечение, предполагающее деятельность по уп-

равлению потоками материальных и финансовых ресурсов, денежных средств и информации, поступающих от субъектов рынка и других составляющих внешнего окружения; осуществление коммуникативного воздействия на рынок, его внешнюю и внутреннюю среду.

Сегодня определяющей тенденцией в экономике является ускорение перехода от 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” виде, ориентируясь на собственные ресурсы для достижения внутренних целей организаций. На управлении все больше сказывается влияние внешних инвесторов, других держателей капитала, государственных ресурсов.

Современный рынок требует целенаправленного совершенствования действующих средств общественной связи и в первую очередь включения “публичных отношений” (ПР) в систему рыночных коммуникаций, что облегчает и ускоряет обменные процессы, обеспечивает более продуктивный режим действия рыночных механизмов. Технологии ПР должны переводить прагматические цели организации в приемлемую для общества политику, поддерживать фирму в состоянии постоянной готовности к различным переменам. Эта деятельность направляется как внутрь организации и прежде всего на персонал, так и на множество аудиторий, составляющее внешнюю среду организации.

Союзом французских ассоциаций “публичных отношений” принято такое определение: «“Публичных отношений”

лейшнз” 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 эволюцию. Развитие последовательного имиджа должно фигурировать среди приоритетных целей компании; “паблик рилейшнз” представляют постоянную функцию менеджмента» [9].

Система “паблик рилейшнз” во Франции имеет свою специфику, отличную, скажем, от специфики ПР в США, 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 оказывает серьезное влияние ПР [6]. Базовыми понятиями во французской модели ПР и теории массовой коммуникации выступают открытость и идентичность.

Как и во всем мире, практика ПР во Франции постоянно развивается в соответствии с новыми социальными требованиями и с учетом новых коммуникационных технологий. На характер инженерии ПР все больше влияют традиционные взаимодействующие факторы: особенности механизмов 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 обольщения, но и стать его объектом [1].

Применение технологий ПР является необходимым условием антикризисного управления и осуществления изменений в организациях. Инновационный подход к применению ПР в антикризисном управлении предполагает такую направленность их анализа, которая связана с нововведениями в организациях или других социально-экономических системах в условиях кризисов.

Во французской литературе, рассматривающей

применение ПР, описываются различные методики проведения антикризисных мероприятий. В сборнике «Принципы и техника “паблик рилейшнз”» предлагается прежде всего выяснить, как в связях с общественностью будет отражаться политика организации или предприятия и каким будет ее характер. Необходимо учитывать, идет ли речь о кампании общего или частного плана, на решение задач какой структуры она направлена (персонала, коммерческой и т. д.), или ориентирована на позиционирование предприятия в целом. Рекомендуется решить, кому поручить проведение кампании — агентству, отделу ПР предприятия или обоим.

В ходе подготовки кампании ПР проводится диагностика предприятия, включающая изучение его различных сторон (история, структура, эволюция, коммерческая диагностика, данные социологических исследований, сведения о рынке и конкурентах и т. д.). Выявляются возможные слабые и сильные стороны предприятия, реальные проблемы, которые можно решить с помощью мероприятий ПР.

На основе анализа и диагностики разных уровней создается концепция фирм в сфере ПР. При этом главными принципами ПР по устранению кризиса должны выступать открытость и полнота информации, проведение “дедраматизации” [1]. Французские специалисты ПР исходят из того, что в случае длительных кризисов, которые ставят под угрозу деятельность всего предприятия, коммуникация должна способствовать решению задач подготовки к переменам, эволюции предприятия и трансформации имиджа.

В зависимости от характера и причин кризиса фирмы избирают различные стратегии ПР: наступательную, оборонительную, регрессивную. Средства массовой информации в условиях кризиса играют противоречивую роль. Они могут способствовать распространению правдивой информации, но вместе с тем и провоцировать напряженность в обществе.

Это обстоятельство усложняет реализацию принципа дедраматизации. Примером нейтрализации отрицательного воздействия СМИ может служить антикризисная стратегия ПР компании “Перье” — известного производителя безалкогольных напитков. Кризис был вызван технологическими ошибками, в результате чего в продукции были обнаружены вредные для здоровья вещества. В СМИ, особенно зарубежных, была поставлена под сомнение репутация марки данного предприятия. В свою очередь компания провела широкий опрос общественного мнения среди потребителей своей продукции в разных странах. Потребители высказали положительное отношение к фирме и дове-

рие к ее продукции. Таким образом, последовательная политика помогла фирме выйти из кризисной ситуации и восстановить имидж [5].

Успеху стратегий кризисной коммуникации способствуют сложившийся имидж марки и репутация предприятия у потребителей и в обществе в целом. Поэтому солидные фирмы строят свою коммуникационную политику в ситуациях кризиса на полноте и открытости информации, доказывая тем самым свою ответственность перед обществом. Такая политика носит наступательный характер.

Подобным образом действовала в 1996 г. компания “Рено”, заявив в средствах массовой информации о своем намерении проверить автомобили серии “Меган” и провести необходимую регулировку. Это стало ответом на замечания о недостатках данной модели, хотя они исходили из результатов испытаний, не соответствующих нормальному режиму работы, а значит, могли быть и не вполне обоснованными. Тем не менее компания “Рено” решила отреагировать на них, демонстрируя свою ответственность перед клиентом и озабоченность за репутацию марки.

В отношениях с общественностью в банковской сфере есть свои особенности. “Паблик рилейшнз”, дающие банкам возможность изложить свою стратегию, политику, показать сильные и слабые стороны инвесторам, а также убедить в своих возможностях рынок капиталов, являются составной частью имиджа банка, иллюстрируя его профессиональный уровень и потенциал развития. Положительный финансовый имидж может сыграть 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 шире используются для завоевания конкурентных позиций на рынке и естественной поддержки финансового имиджа.

Развитие рынка капиталов активизирует стремление французских банков к выходу за национальные границы и использованию новых способов коммуникаций: углубленному изучению инвесторов и сегментации рынка, постоянным контактам с участниками рынка, организации “финансовых гастролей” (road-shows) в основных финансовых центрах, регулярной рассылке заявлений для прессы аналитикам, инвесторам, местным и международным журналистам. Во многих банках введены должности ответственных за отношения с общественностью.

Road-shows в крупном французском банке — основной элемент политики связей с обществен-

ностью, затрагивающий не только их финансовый аспект, но и обеспечивающий диалог как с сотрудниками, так и с окружением банка, поскольку ничто не может заменить непосредственного контакта с руководством банка.

Банк “Compagnie de Suez” с 1988 г. регулярно организует road-shows в различных городах Франции. Приглашения акционерам, владеющим более чем 100 акциями, рассылаются непосредственно по почте, в региональной прессе публикуются объявления о встречах с указанием контактных телефонов. На приглашения регулярно откликаются 300–400 чел. Эти мероприятия часто более плодотворны, чем слишком жестко регламентируемые общие собрания акционеров [8].

Важными факторами, определяющими сегодня процессы, происходящие во французской экономике, и оказывающими влияние на ее будущее развитие, являются формирование рынка акционерного капитала и активное участие в этом процессе как индивидуальных акционеров, так и крупных инвесторов, в том числе иностранных. Эти процессы активизировались в ходе приватизации 1993–1997 гг., когда реализовывалась идея создания “народного акционариата”. Успеху приватизации наряду с экономическим стимулированием граждан в немалой степени способствовала активная информационная кампания.

Но если приватизация компаний “Рон-Пуленк”, “Эльф-Акитен” 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 кризисов, которые могут вызвать реорганизация, приватизация, стратегия ПР переориентируется на персонал фирмы. Специалисты утверждают: “Персонал может быть главной поддерживающей силой организации в период кризиса, но он может также усугубить ситуацию, если окажется изолированным от процесса принятия решений или просто лишены информации” [4]. Мероприятия ПР в условиях кризиса, направленные на внутреннюю среду организации, должны способствовать ускоренной адаптации сотрудников прежде всего за счет развития их мотивации на изменения, формирования новых корпоративных ценностей, большей ориентации на потребности потребителей продукции и услуг.

Определяя стратегию приватизации, дирекции “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 создания своего рода консенсуса вокруг предприятия, превращения трудящихся в его постоянных акционеров. Формировалась доверительная атмосфера в общении с сотрудниками как потенциальными акционерами, которым в дальнейшем были предложены льготы по приобретению акций. В результате 60 % работников компании приобрели акции, что составило 2,51 % капитала. Значительная часть персонала превратилась в постоянных акционеров, их вклады составили стабильный капитал “Рено”.

В первой половине 90-х годов государственная компания “Эйр Франс” оказалась в длительном кризисе. Способствовали этому и массовые забастовки персонала, снижение финансовых показателей, неэффективность стиля управления. В то время руководитель компании К. Блан поставил задачу перестроить компанию исходя из гармонии интересов клиентов и работников. Он писал: “Мы должны перейти от централизованного предприятия к предприятию, имеющему свою сеть, свою систему информации, банк данных, короткий цикл передачи информации, общий язык на уровне основных трудовых ячеек. Все это обеспечит настоящую автономию управления” [3]. Задача руководства, по его мнению, — заставить капитал приносить доход, задача профсоюзов — добиваться социальных достижений для работников. Следовательно, нужно искать компромисс между интересами обеих сторон во имя единства и развития партнерских отношений, чему должны способствовать и стратегии ПР.

Накануне забастовки, которая назрела в конце 1993 г., руководство компании предложило работникам изложить письменно свои претензии и предложения по преодолению социального конфликта. Более 42 тыс. работников получили опросный лист. На основе ответов, полученных от 15 тыс. опрошенных, дирекцией совместно с работниками был выработан проект перестройки деятельности компании.

Для осуществления коммуникационной стратегии была привлечена группа из специалистов по ПР, маркетингу, социальной психологии. Они получили доступ на все собрания компании. В парижском журнале “Коммюникасьон СБ Ньюс” печатались драматические и вместе с тем увлека-

тельные материалы о реформах в крупнейшей авиакомпании страны. Параллельно была развернута маркетинговая кампания с туристическими агентствами и потенциальными клиентами, включающая массовые театрализованные и рекламные мероприятия, выставки. Постепенно прежняя абстрактная идея величия “Эйр Франс” была с успехом заменена на идею приоритета клиента. “Больше обещать понимание, чем новые технические возможности” — такая формула легла в основу изменения имиджа компании и ее коммуникационной политики.

Руководство и профсоюзы, используя диалог и участвуя в реформировании компании, постепенно 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 составит 53 %, работников компании — 15 %. При этом 6,8 % капитала отводится пилотам, 78,8 % из которых согласились на частичное снижение зарплаты в обмен на акции компании, в результате чего ожидается не менее 500 млн франков экономии [7].

Опыт использования технологий “паблик рилейшнз” 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 страны в целом.



Литература

1. Лебедева Т. Ю. Паблик рилейшнз. Корпоративная и политическая режиссура. — М.: Изд-во МГУ, 1999.
2. Чернявский А. Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций // Персонал. — 1998. — № 5. — С. 14–18.
3. Blanc Chr. Moderniser les entreprises publiques // Debat. — 1995. — № 85. — P. 120–135.
4. Cha'rvin F., Marhnenda J.-P. Communication et entreprises, 1991. — P. 106.
5. Humanisme et entreprise. — Paris. — 1994. — № 3. — P. 190.
6. Laprevote L.-Ph. Pour une etude scientifique des relations publiques in paul-Cavallier (Marcel) — Vingt ans de communication d'entreprise en Lorraine. — Nancy: Pres. Univ. Nancy, 1992. — P. 311.
7. Monde. — 1999. — 26 jan.
8. Nedjib Ch., Reyer I. Les multiples cibles du rapport annuel // Banque. — 1995. — № 555. — P. 28–29.
9. Principes et techniques des relations publiques. — Paris, 1993.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПІДГОТОВКИ КРИЗИС-МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В. Ф. ГРИНЕВ, д-р техн. наук, проф.
(Межрегиональная Академия управления персоналом, г. Киев)

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 254–257

Неуправляемая жизнедеятельность человека с каждым годом усугубляет проблемы дефицита ресурсов и загрязнения среды, национально-религиозных конфликтов и разрывов в условиях образования. Кроме политических факторов глобальный кризис биосферы во многом обусловлен кризисом национальных систем образования.

Актуальной, на наш взгляд, является постановка задачи формирования стратегии глобализации системы образования.

Упрощенная схема формирования стратегического менеджмента в глобальной и национальных системах образования представлена на рис. 1.

Анализ национальных систем образования только 22 государств Европы выявил ряд крайностей. Крайность первая — возраст, с которого начинается обучение ребенка в школе. Например, в Нидерландах дети идут в школу с четырех лет, учатся в ней 14 лет, в Дании, Латвии, Хорватии и Украине — с семи лет, учатся в ней 12–13 лет.

Крайность вторая — количество обязательных предметов, оценка за которые выносятся в аттес-

тат зрелости. В Албании, Лихтенштейне, Украине — 13–15 предметов, в Греции, Исландии, Франции — 8–9, в Германии, Италии, Норвегии — 5–6, а в Венгрии, Нидерландах, Словении, Хорватии — только 2–4 предмета.

Крайность третья — разброс параметров длительности обучения в средней школе и их несоответствие общественным требованиям (занижение функции контроля). Так, в Германии, Италии, Нидерландах при длительности школьной подготовки 12–14 лет в документ, подтверждающий факт обучения и отражающий уровень полученных знаний (аттестат), выносятся оценки по 2–6 предметам. Вторая и третья крайности свидетельствуют о том, что аттестат, выдаваемый школой, утратил общественную ценность как документ, удостоверяющий уровень способностей и показатель общественной значимости гражданина.

На рис. 2 в виде пирамиды представлена иерархия образовательных уровней, к которым человек стремится на протяжении своей жизни. В гипотетической глобальной системе образования

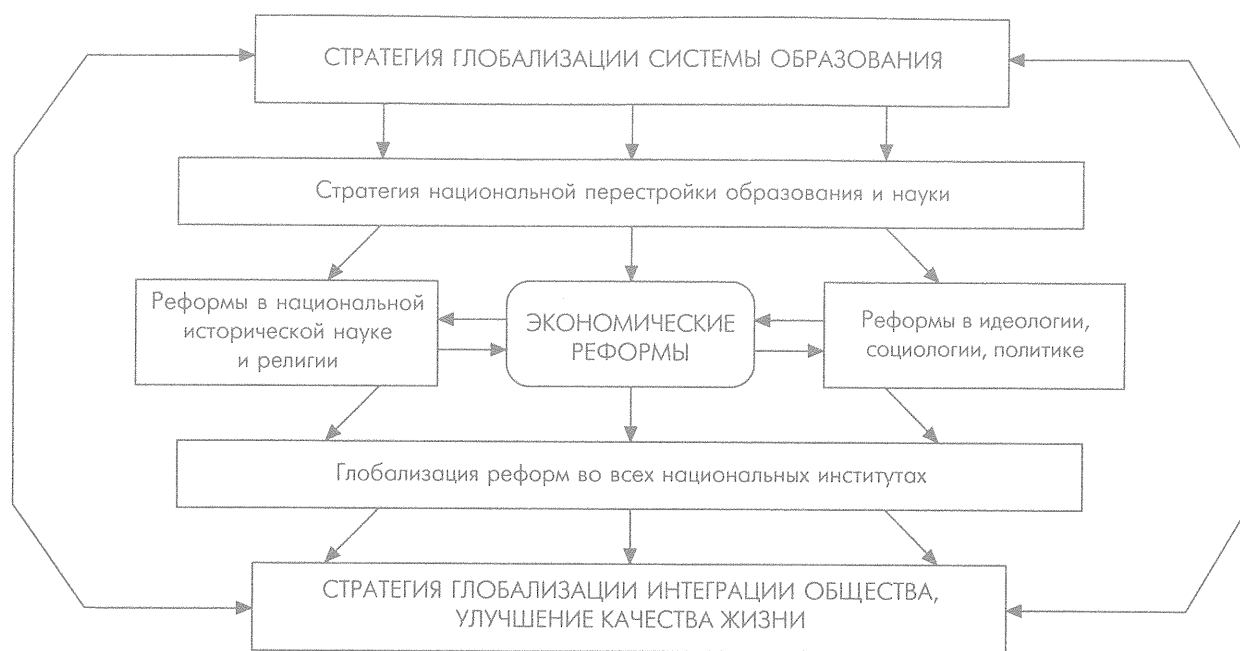


Рис. 1. Формирование стратегического менеджмента в глобальной и национальных системах образования

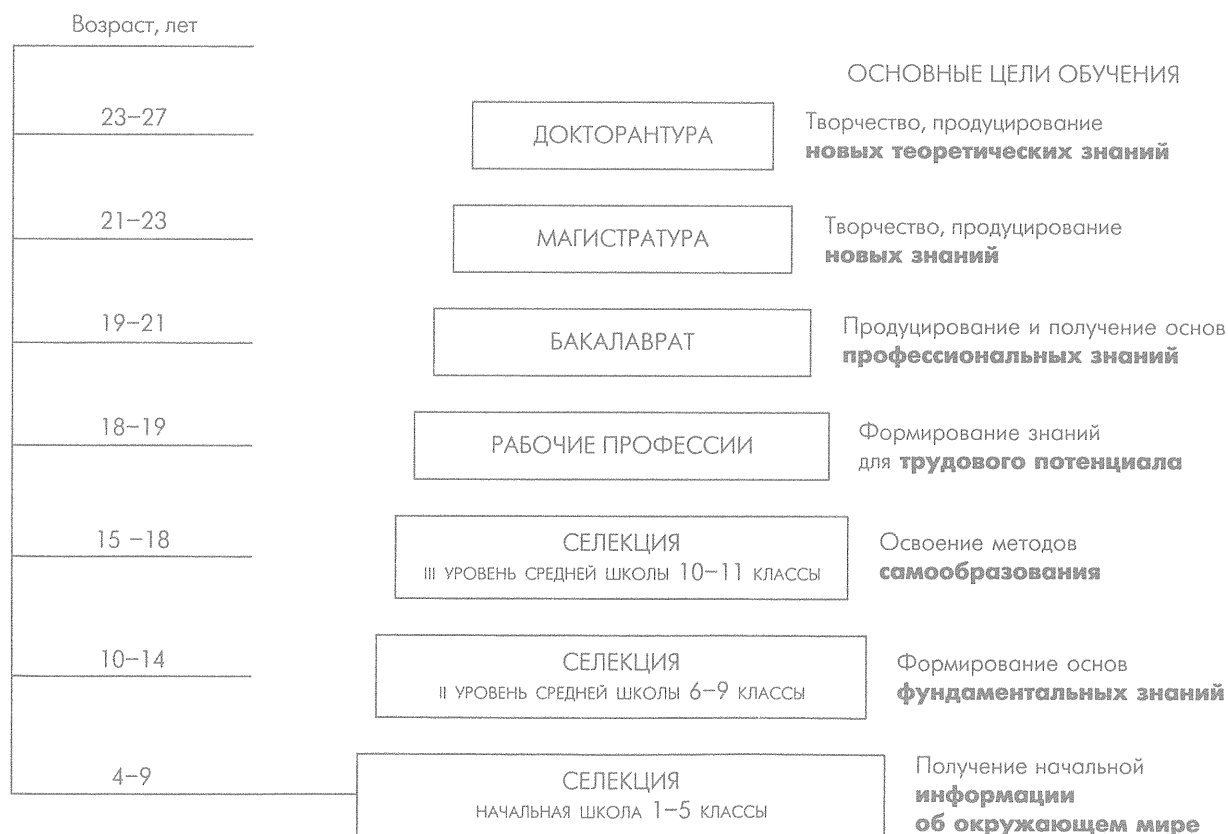


Рис. 2. Иерархия образовательных уровней в глобальной системе образования: на каждом уровне 2/3 от общего количества обучающихся выделяется в группы усиленной подготовки

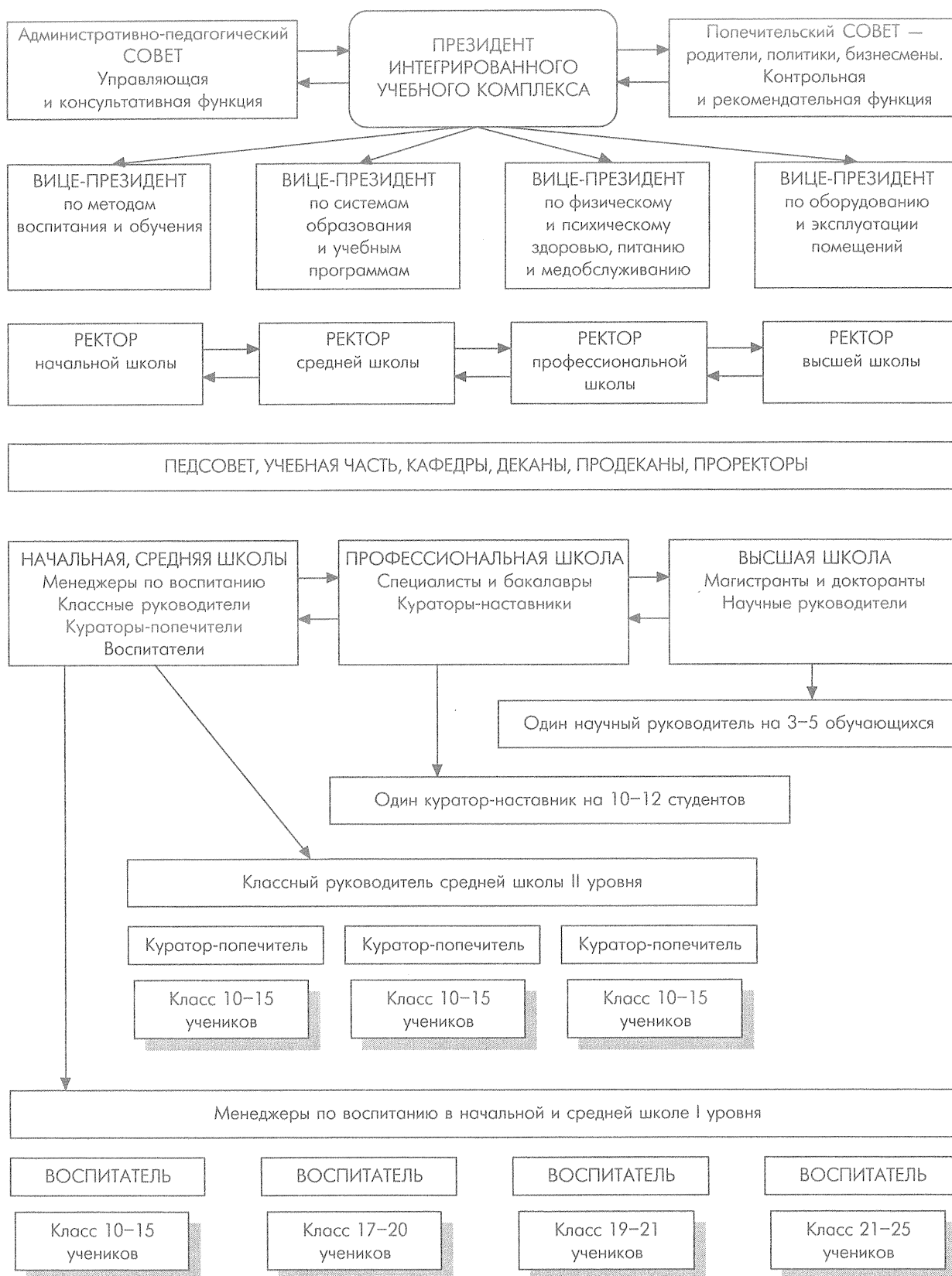


Рис. 3. Организационно-управленческая структура интегрированного образовательного комплекса в системе глобального образования

восхождение на эту пирамиду может начаться в четырехлетнем возрасте, а завершиться — в 27–30 лет.

В странах с эффективным менеджментом в системе образования доктор наук в 30 лет — не редкость, что целесообразно как в личном, так и в общественном плане. Важно учитывать возраст обучающегося и конечную цель, которая ставится перед ним после преодоления очередного уровня. Так, в период с 4 до 9 лет после окончания 5 классов начальной школы ребенку (гражданину Земли) следует дать достоверную (согласованную в национальных государствах) информацию об окружающем мире. В возрасте от 9 до 19 лет после преодоления уровней средней и профессиональной школ гражданин планеты должен освоить современные и эффективные методы самообразования и таким образом получить доступ к мировым информационным базам. Достигнув 19 лет, гражданин планеты должен получить необходимые знания для самостоятельной трудовой деятельности, чтобы в дальнейшем по мере физических и финансовых возможностей продолжить восхождение на вершину знаний.

Основная цель селекции, которая должна проводиться в начальной и средней школах, состоит не в том, чтобы отделить способных учеников от неспособных; главное — дать равные возможности и тем и другим для усвоения объема и уровня знаний, который они смогут осилить.

Недостатком существующих национальных программ образования в Европе, Америке и на других континентах являются их существенные

различия. Для реализации стратегического менеджмента и экономии ресурсов целесообразно иметь единую организацию, предоставляющую образовательные услуги подрастающим поколениям. На рис. 3 приведен один из вариантов организационно-управленческой структуры интегрированного образовательного комплекса в системе глобального образования. В этой структуре крайне важны образовательные связи между менеджерами высших руководящих звеньев. Такие связи позволят разрабатывать сбалансированные учебные программы. Важная роль в данной структуре отводится менеджерам — воспитателям начальной и средней школ. В эпоху глобальных телекоммуникаций огромные потоки информации, не контролируемые ни обществом, ни родителями, наносят огромный вред психике ребенка.

Нельзя недооценивать и колоссальную образовательную функцию телевизионных и компьютерных программ. Учитывая важность этих источников информации, необходимо подвергнуть ревизии все образовательные программы — в школах и вузах.

В каждом регионе Украины можно без особых затрат создать интегрированный образовательный комплекс за счет организационных усилий местной власти при незначительной инвестиционной поддержке родителей учащихся. Такие комплексы могут составить конкуренцию существующим вузам, школам, ПТУ. В этом заинтересованы высшая школа, большой бизнес и государство. Для Украины это возможность совершить прорыв в социально-экономической сфере на протяжении жизни одного поколения.

ЛІЗИНГ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК НОВИЙ КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОДУКТ (ДИСКУСІЙНИЙ АСПЕКТ)

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 258–263

Як правило, головними причинами економічної кризи в Україні називають руйнацію народногосподарських зв'язків і прорахунки в макроекономічній політиці держави. Проте варто назвати ще й таку причину, як відсутність на більшості підприємств системи сучасного менеджменту. Семирічний досвід роботи компанії "КМК і К" на консалтинговому ринку України дає підставу для дуже неприємного висновку: **систему менеджменту в багатьох компаніях можна поліпшити лише за умов радикальної перепідготовки менеджерів або навіть заміни старої команди топ-менеджерів.** Зупинимося на цих двох варіантах детальніше.

Результативність навчання менеджменту. Згадаймо, скільки зусиль було спрямовано на створення ефективної системи управління на мікрорівні через навчання керівників підприємств основам менеджменту. Практично всі керівники підприємств пройшли перепідготовку у різних бізнес-центрах і бізнес-школах, побували на стажуванні за кордоном. Багато іноземних консультантів-волонтерів побували на наших підприємствах, намагаючись повчити нас. Проте мало що змінилося в системі управління на підприємствах. На більшості з них ці зміни виражалися в тому, що службу збуту перейменували у відділ маркетингу, а головного інженера — у технічного директора. Ця "структурна косметика" не додала системі управління ефективності, а підприємству сталості в ринковому морі. Чим пояснюється така низька результативність навчання? З усього різноманіття причин варто виділити три головні.

По-перше, здійснювалась *індивідуальна перепідготовка*, коли керівний склад проходив навчання менеджменту поодиночі, а не всією командою. Як стверджують японські спеціалісти, ефект перепідготовки з'являється лише в тому випадку, якщо нею охоплено не менше 30 % управлінців.

По-друге, *споглядабельність навчання або стажування*, коли весь процес підвищення кваліфікації проходить у режимі екскурсії, без вироблення практичних навичок.

По-третє, *відрив навчання від проблем конкретного підприємства.*

Для усунення зазначених недоліків навчання та підвищення ефективності менеджменту на підприємстві необхідно кардинально змінити механізм перепідготовки вищих керівників підприємств. А це значить, що необхідно вирішити двоєдину задачу.

1. В основі нової моделі перепідготовки топ-менеджерів має лежати процес **переміщення самого навчання з аудиторій навчальних закладів на підприємства.** Як справедливо зауважив головний керівник відомої комп'ютерної фірми Sun Microsystems Скотт Мак Нили, зараз в управлінні доводиться користуватися методами, яким не учать у школах бізнесу.

2. Нова модель підготовки повинна включати не тільки проведення тренінгів із проблем менеджменту, а й **надання реальної консалтингової допомоги підприємству.** Складність проблем кардинальної реорганізації примушує керівництво підприємств звертатися за допомогою до фахових зовнішніх консультантів. Як свідчать результати опитування керівників американських промислових фірм, лише 20 % опитаних були впевнені, що знають, як успішно здійснювати реорганізацію.

Перебудову управління — у руки професіоналів! На жаль, далеко не всі проблеми реорганізації системи менеджменту можна розв'язати за допомогою перепідготовки керівників підприємства. Значній частині керівників не в змозі допомогти ні тренінг, ні консалтинг. І в цьому разі (щоб врятувати підприємство від неминучої кризи) не-

обхідно зважитися на варіант, який ми умовно назвали “лізинг менеджерів”. Суть цієї консалтингової послуги полягає в тому, що **весь комплекс проблем підприємства розв’язує орендована команда менеджерів**. Можливі два варіанти оренди.

Радикальний варіант. Старий склад вищого керівництва підприємства йде у відставку. Замість нього працює за наймом менеджерська команда, що протягом двох-трьох років зобов’язана вивести компанію з кризи.

Однією з перших такої практики використала японська компанія “Моторола” у 80-х роках, яка впровадила “менеджерський десант” із п’яти осіб в одну із своїх найбільших філій у США. У результаті цієї сміливої операції за три роки вдалося різко поліпшити економічне становище цієї філії.

Природно, в умовах України радикальний варіант реорганізації буде мати багато перешкод психологічного, правового і фінансового характеру. Зокрема, для пострадянського менталітету ще характерний принцип “священних корів” стосовно вищого керівництва підприємств. Проте для власників, чиї підприємства “дихають на ладан”, немає альтернативи, аби врятуватися від остаточного банкрутства.

М’який варіант. Можна діяти не так жорстко, якщо топ-менеджери підприємства мають необхідні якості, але їм бракує навичок ефективного керування в ринкових умовах. У цій ситуації керівників доцільно лишити на підприємстві, але надати їм статус стажистів при орендованій команді менеджерів. Останні, здійснюючи реорганізацію компанії, паралельно прищеплювали б навички успішного менеджменту своїм стажистам.

Основні функції й склад менеджерського “десанту”. До основних функцій найманої команди менеджерів належать дії, спрямовані на розв’язання найактуальніших проблем, які не могли подолати старі керівники. Наш аналіз свідчить, що у більшості українських компаній незадовільно реалізуються такі функції:

- розробка стратегії компанії;
- формування системи маркетингового планування;
- удосконалення системи управління персоналом;
- створення механізму фінансового менеджменту;
- модернізація механізму управління якістю.

Розробка стратегії компанії. Для багатьох керівників характерним є нерозуміння ними важливості такої складової будь-якого бізнесу, як стра-

тегія компанії. Протягом багатьох років на початку кожного тренінгу з проблем стратегічного менеджменту я завжди ставлю перед учасниками задачу: “Визначте три головні перешкоди на шляху розвитку бізнесу в Україні” (табл. 1). І я не можу пригадати, щоб хоч один з учасників тренінгу зазначив у відповіді слабке знання основ стратегічного менеджменту як істотний бар’єр у розвитку бізнесу.

Таблиця 1

Перешкоди	Питома вага в загальній кількості відповідей, %
Недосконалість законів	35
Брак грошей	25
Нестача знань	15
Інші	25

Водночас не випадково, що всі підручники з сучасного менеджменту виокремлюють як найважливіший такий необхідний етап у плануванні бізнесу, як стратегічний менеджмент. Лише за умови правильного стратегічного планування всі наступні зусилля у сфері маркетингу, управління персоналом і фінансового менеджменту зможуть забезпечити бажаний результат. Саме тому проблеми розробки стратегії будуть основними для найманої команди менеджерів.

Формування системи маркетингового планування. Реалізація цієї функції передбачає концентрацію зусиль на таких першочергових напрямках:

- перетворення маркетингового планування в антикризовий інструмент;
- модернізація системи бізнесів-контактів;
- формування механізму планування відновлення продукції;
- пошук нових каналів зв’язку зі своїми споживачами.

Про великий потенціал цього напрямку свідчить такий факт. Відділення фірми “Дженерал Електрик”, що випускає двигуни, вирішило налагодити систему обміну інформацією не тільки зі своїми безпосередніми споживачами, а й зі споживачами своїх споживачів. У результаті цієї роботи фірма одержала можливість налагодити виробництво двигунів і запасних частин за замовленням, не створюючи їх запасів на складах. Загальний виробничий цикл вдалося скоротити майже на 70 %.

Удосконалення системи управління персоналом. Як показує наш досвід, щоб удосконалити

механізм управління персоналом на українських підприємствах, необхідно розв'язати такі найактуальніші проблеми:

- розвиток особистості з метою якнайповнішого використання трудового потенціалу;
- розвиток виробничої демократії;
- формування нового механізму мотивації до праці;
- розвиток нових форм компенсації за працю.

Саме ці проблеми доведеться розв'язувати найманій команді менеджерів. Основою політики у цій сфері має бути одна з найпопулярніших заповідей американських зразкових компаній: "Ви можете утнути дурня у чому завгодно, і вам дадуть шанс виправитися. Але якщо ви хоч трохи схалтурите в тому, що стосується управління людьми, тут вам кінець" (Т. Пітер і Р. Уотермен)

Створення механізму фінансового менеджменту. Одним з найскладніших завдань реорганізації підприємств є створення системи фінансового менеджменту, тому що навіть добре функціонуюча в компанії система бухгалтерського обліку не забезпечує:

- *фінансового моніторингу* — постійного контролю за надходженням прибутків і здійсненням витрат для оперативного керування цими процесами;
- *гнучкого ціноутворення*, коли потрібне постійне коригування цін залежно від кон'юнктури ринку;
- *постійного пошуку джерел накопичення* для відновлення продукції та устаткування;
- *політики зниження собівартості*, без здійснення якої дуже важко витримати конкурентну боротьбу.

Особливо ефективним способом зниження собівартості продукції є система групового неформального контролю витрат. Суть цієї системи, яку використовують зразкові американські компанії, Т. Пітер і Р. Уотермен описують так: "Жодна команда не може витратити більше кількох тисяч доларів без того, щоб ціла орава не стовпилася за спиною і не заглядала через плече, згораючи від цікавості, як же там йдуть справи".

Водночас в інших фірмах, де форми контролю більш суворі, "можна витратити мільйони доларів, не зігнувши жодної залізячки, і ніхто про це знати не буде до того часу, поки ви правильно і своєчасно заповнюєте звітні форми" (Т. Пітер і Р. Уотермен).

Модернізація механізму управління якістю. Складність цієї проблеми пояснюється тим, що в ній переплітаються практично всі питання менеджменту: технічні і технологічні, організаційні і

психологічні. Звідси основною турботою "менеджерського десанту" буде побудова системи тотального контролю якості. Особливе значення в цій системі мають:

- здійснення контролю якості на всіх стадіях виробництва продукції;
- залучення до системи контролю всіх робітників підприємства;
- поширення відповідальності за якість продукції на всіх робітників. Це означає, що у випадку виявлення дефекту не варто шукати окремого винуватця. Як правило, пошук винуватця лише призводить до конфліктів у колективі, розвиває каральні властивості системи управління і не сприяє підвищенню якості продукції.

Склад команди. Питання про склад менеджерської команди повинно вирішуватися строго індивідуально, залежно від стану справ на конкретному підприємстві. Але, як показують наші спостереження, найбільші шанси потрапити в цю команду мають не технічні спеціалісти, а фахівці з маркетингу, управління персоналом, фінансового менеджменту. Виходячи з цього можна спрогнозувати склад "менеджерського десанту" і розподіл функцій між найманими менеджерами (табл. 2).

Зазначимо, що рівень інженерно-технічного керівництва на наших підприємствах у цілому високий і не потребує радикальних кадрових змін. А керівники, відповідальні за організаційні й економічні питання, дуже потребують допомоги. Проте схожі проблеми існують і на Заході. Наприклад, у США в деяких штатах створена спеціальна служба надання консультаційної допомоги підприємствам. Метою цих консультацій є оцінювання рівня їх комерційної діяльності, розробка заходів щодо удосконалення цієї діяльності. Консультації надає бригада з трьох спеціалістів: технолога, менеджера з вивчення ринку і маркетингового планування і фахівця з управління персоналом і з фахового навчання. Результати опитувань свідчать: 85 % клієнтів задоволені діяльністю цієї служби, 80 % її рекомендацій впроваджується в практику.

Розглянемо докладніше управління проектами в умовах кризи.

1. Причини виникнення проектів і розвиток управління ними. Нині управління проектами (*проектний менеджмент*) розглядається як *універсальна мова спілкування* учасників проекту.

Управління проектами є переважно практичною, прикладною дисципліною.

Методологія управління проектами в її сучасному вигляді сформувалася в другій половині ХХ ст. в розвинених країнах із ринковою еконо-

Таблиця 2

Команда менеджерів та їхні функції		
Менеджер з маркетингового планування	Менеджер з управління персоналом	Менеджер з фінансового планування
Розробка маркетингового плану Формування системи маркетингової інформації: збирання, збереження і використання Створення механізму управління продуктом Розробка моделі просування продукції підприємства Формування циклу придбання замовлення	Розробка кадрової стратегії Організація гнучкої системи компенсацій Організація планування фахового розвитку менеджерів Побудова механізму підвищення кваліфікації робітників Підвищення рівня безпеки праці і поліпшення санітарно-гігієнічних умов	Формування повного циклу фінансового менеджменту підприємства Створення системи фінансового моніторингу на підприємстві Підвищення ролі фінансового планування для зміцнення ринкових позицій підприємства

мікою і зараз широко поширена у зв'язку з цілою низкою причин.

Проект — це одноразова сукупність дій і задач, що вирізняються такими ознаками:

1. Унікальність і чіткі цілі, що повинні бути досягнуті з одночасним виконанням низки технічних, економічних та інших вимог.
2. Внутрішні і зовнішні взаємозв'язки операцій, задач і ресурсів, що потребують координації в процесі виконання проекту.
3. Визначені терміни початку і кінця проекту.
4. Обмежені ресурси.
5. Неминучість різноманітних конфліктів.

Наведене визначення охоплює величезну кількість видів людської діяльності від організації заміської прогулянки до польоту людини на Місяць. Можна зазначити, що проекти почали здійснюватися з того часу, як існує людство.

Відповідно до видів проектів існували методи їх здійснення. Водночас кількість проектів і складність їх здійснення донедавна були порівняно невеликі і не потребували створення особливих методів. Як правило, проекти здійснювалися в рамках традиційних організаційних форм і методів управління. Це так звані ієрархічні, функціонально-орієнтовані організаційні структури управління з нечіткою відповідальністю за конкретний проект.

Починаючи із середини ХХ ст. кількість проектів та їх складність стали різко зростати, що особливо було помітно, наприклад, в аерокосмічній промисловості та інших наукоємних і технічно складних галузях економіки (енергетика, електроніка, зв'язок, транспорт та ін.), а також у військовій справі, соціальних процесах, політиці.

Посилився вплив таких чинників:

- вимоги замовників і збільшення їхньої компетентності;
- складність кінцевих продуктів проектів;
- взаємозв'язок і взаємовплив із зовнішнім оточенням проектів (економічним, політичним, екологічним, соціальним, культурним);
- ступінь невизначеності та ризику;
- організаційні перебудови;
- частота зміни технологій;
- помилки планування і ціноутворення.

Сутність методології управління проектами — *зосередження прав і відповідальності за досягнення цілей проекту на одній людині або невеликій групі*. Це здійснюється здебільшого шляхом концентрації відповідальності проектного менеджера за такі ключові дії:

- упорядкування і контроль кошторису витрат;
- упорядкування і контроль графіків робіт;
- розподіл ресурсів;
- управління якістю;
- управління ризиком;
- зв'язок з клієнтами, замовниками, споживачами праці, з різноманітними групами й особами, залученими до проекту (соціальні групи, місцеве населення, влада, засоби масової інформації).

Зазначені функції можуть бути пов'язані з різноманітними цілями або деревами цілей, що формуються на етапі проектного аналізу. При цьому головними **критеріями оцінки досягнення цілей** є **кошти** (витрати засобів на проект), **час** (тривалість реалізації проекту), **якість** (якість отриманого результату здійснення проекту) і **ресурси** (витрати матеріальних і технічних ресурсів).

Проектний менеджер не зобов'язаний сам виконувати всі перелічені дії. Він повинен знати все, що необхідно зробити для успіху проекту, як організовувати і координувати всю діяльність по здійсненню проекту, як вчасно розпізнавати виникаючі проблеми, своєчасно й успішно їх розв'язувати.

Управління проектами можна визначити як мистецтво і науку координування людей, розподілу устаткування, матеріалів, фінансових засобів і графіків для виконання визначеного проекту в заданий час, у межах бюджету і з метою задоволення вимог замовника (споживача).

Для виконання поставлених цілей в управлінні проектами використовуються різноманітні методи і засоби: матрична організація робіт, формалізовані методи планування (ПЕРТ та ін.) і контролю робіт, упорядкування і контролю кошторисів і витрат, управління ризиком, розв'язання конфліктів, управління людськими стосунками, інформаційні системи та ін.

Як свідчать практичний досвід і численні дослідження, управління проектами зараз є найефективнішою методологією, яка дає змогу розв'язати багато проблем, що виникають при здійсненні більшості сучасних різних за складністю проектів.

2. Актуальність використання методології управління проектами для України в умовах кризи. Ця актуальність визначається двома основними чинниками. По-перше, зростають складність проектів і організація їх здійснення. Цей чинник, загальний для всіх країн, в СРСР призвів до виникнення форм управління програмами і проектами, схожими на методи управління проектами, але відобразив своєрідність оточення, що існувало у країні. До таких форм належать підходи, що використовувалися в оборонній промисловості, програмно-цільове управління, сітьове планування і управління та ін.

По-друге, управління проектами споконвічно створювалося і розвивалося в межах ринкової економіки, що відбилося в методах вирішення різноманітних завдань здійснення проектів. Тому у зв'язку з переходом України до ринкової економіки використання методів управління проектами, що адаптовані до цієї економіки і довели свою ефективність, вважається актуальним. Водночас варто враховувати особливості соціально-економічних умов у країні і відповідно проблеми здійснення проектів.

3. Функції управління проектами. До основних функцій управління проектами належать такі:

- координація проекту;

- управління утриманням;
- управління часом;
- управління вартістю (витратами);
- управління якістю;
- управління людськими ресурсами;
- управління комунікацією;
- управління ризиком;
- управління контрактами і закупівлями.

Координація (інтеграція) проекту — *Project Integration Management* — реалізує процеси планування і моніторингу проекту.

Визначення цілей проекту, робіт, необхідних для їх досягнення і споживаних ресурсів, називають утриманням проекту — *Project Scope Management*. Протягом життєвого циклу проект може змінювати своє утримання, тому виникає необхідність в управлінні утриманням.

Оскільки проект детермінований, він, природно, обмежений у часі, тому всі роботи повинні бути старанно сплановані і розраховані, тобто має виконуватися функція управління часом — *Project Time Management*.

Одним із найважливіших є процес управління вартістю (витратами) проекту — *Project Cost Management*, оскільки в нашому суспільстві гроші — це тісно пов'язаний з часом ресурс.

Зазначимо, що утримання, витрати (вартість), час і якість утворюють ядро управління проектами.

Проект, що вважається успішним або ефективним, припускає визначені вимоги якості. Підготовка і виконання таких вимог веде до необхідності управління якістю — *Project Quality Management*.

Проекти реалізують люди відповідно до їхніх умінь і спроможностей. Але кількість людей та їхня кваліфікація змінюються під час життєвого циклу проекту відповідно до рівня необхідних зусиль для здійснення проекту. Отже, більшість з цих людей потрібні лише на короткий час. Тому здійснювати проект повинна команда на чолі з керівником проекту.

У реальному житті навіть проектна команда потрібна на короткий час. Тому необхідно приділяти більше уваги добору і координації людей, щоб вони точно розуміли свої функції у тимчасовому організаційному оточенні. А це потребує управління людськими ресурсами — *Project Human Resource Management*.

4. Креативні технології управління проектами в умовах кризи. Під час розв'язання завдань розвитку підприємств особливе стратегічне місце посідають креативні технології і методи виробітку рішень. Креативні технології використовуються

при комплексній діагностиці для удосконалення структури і функцій управління, фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції (послуг), зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва.

До креативних технологій і методів управління належать такі:

- технологія мозкової атаки (Brainstorm);
- активне використання кращого світового досвіду (Banchmarking);
- технологія відкритого простору (Open Space);
- круглий стіл (Round Table);
- технологія активної взаємодії експертів (Delphi Panel);
- реінжиніринг бізнесів-процесів (Business Process Reegmiring —BPR);
- системи управління якістю (у тому числі Total Quality Management —TQM);
- оцінка витрат протягом життєвого циклу продукту (Life Cycle Costing — LCC);

- управління проектами (Project Management — PM).

Креативність як вміння генерувати ідеї і втілювати нові рішення і задуми є однією із слабкіших ланок у робочому ланцюгу переважної більшості менеджерів українських підприємств. У розвитку підприємств креативність залежить від компетенції інженерно-технічного персоналу, їхнього вміння здійснювати реінжиніринг продукції, доводити її до конкурентоспроможного рівня, від спроможності менеджерів з розвитку виробництва готувати і реалізовувати проект розвитку на основі ідей реінжинірингу продукції, стратегічного менеджменту і маркетингу при просуванні продукції на ринку, реалізації системи управління якістю як стратегічного компонента процесу розвитку.

Нині рівень креативності більшості вітчизняних підприємств істотно поступається рівню креативності західних підприємств. Слабко використовуються кращий світовий досвід і потужний науково-технічний та інтелектуальний потенціал України.

КРИЗИС-МЕНЕДЖЕР ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 264–266

Термином “кризис” характеризуется достаточно широкий круг явлений, охватывающий различные сферы человеческого бытия в разные периоды исторического развития общества. Это политические, социальные, демографические, экономические, экологические и другие кризисы, поражавшие многие страны. Разработке методов ранней диагностики кризисной ситуации и выработке антикризисного механизма стали уделять серьезное внимание лишь в последние годы. Антикризисный механизм предполагает профилактику кризисной ситуации в целом, предотвращение надвигающегося кризиса, если это возможно, смягчение потенциально разрушительного действия кризиса в случае его неизбежности.

Начало более серьезному и активному отношению мира бизнеса к кризисным проблемам было положено в 1973 г., когда в связи с арабским нефтяным эмбарго США впервые ощутили свою экономическую уязвимость. И именно тогда плановики не могли предсказать “ни арабского нефтяного эмбарго, ни революции окружающей среды. ... нужен был более широкий, более качественный подход для того, чтобы включиться в другую работу” [7, с. 36]. В связи с этим фирмы начали нанимать *специальных менеджеров* для управления подобными ситуациями. Итак, именно внешнеэкономическая деятельность США привела к необходимости создания в организациях, на предприятиях и фирмах групп антикризисного управления, состоящих из наиболее квалифицированных специалистов и возглавляемых кризис-менеджерами, которых назначали руководители организаций, предприятий и фирм. О чрезвычайной важности этой работы свидетельствовал тот факт, что среди первых действий пришедшего к власти президента США Р. Рейгана было формирование команды по антикризисному управлению. В ее состав вошли вице-президент, государственный секретарь, министр обороны, советник по националь-

ной безопасности и директор центрального разведывательного управления США.

Действия кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности имеют первостепенное значение не только для тех видов деятельности фирмы, которые осуществляются в тесном сотрудничестве с зарубежными партнерами, но и для успеха фирмы в целом. Заметим, что в настоящее время в связи с переходом к новым экономическим отношениям, ведущим Украину к интегрированию в международные организации труда, внешнеэкономический фактор развития стал одним из важнейших.

Успех в управлении кризисом во внешнеэкономической деятельности полностью зависит от качества работы кризис-менеджера. Внешнеэкономическая деятельность кризис-менеджера зависит от трех основных потенциальных кризис-составляющих:

- внутренней кризис-составляющей фирмы;
- внешней кризис-составляющей среды родной страны;
- внешней кризис-составляющей среды страны-партнера.

Кризисные симптомы любой из этих составляющих могут представлять определенную угрозу для действий кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности. От его профессионализма и оперативности будет зависеть то, насколько серьезно кризисная ситуация отразится на внешнеэкономической деятельности фирмы.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности, разрабатывая со своей командой антикризисную стратегию, должен обязательно анализировать и учитывать возможность возникновения кризисных ситуаций (их наличие или отсутствие) во внутренней и внешней среде фирмы и исходя из полученных данных ставить цели и задачи реализации антикризисной программы.

Специфика работы кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности предъявляет к нему определенные требования. Рассмотрим лишь наиболее важные, на наш взгляд, из них. Кризис-менеджер должен быть *глобально мыслящим аналитиком*, способным глубоко понимать сущность и причины проявляющихся кризисных симптомов не только в своей фирме, но и во внешней среде. Его аналитическое видение должно помогать ему своевременно и правильно оценивать изменения равновесия в системе «рыночная среда — цели фирмы — структура фирмы». Выявив нарушения этого равновесия, он информирует об этом руководство фирмы, которое своевременно может скорректировать, перестроить участки сбоя (изменить стратегию, структуру, культуру фирмы и т. д.).

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности — это *сильный лидер-игрок* кризис-команды, состоящей из сильных личностей и экспертов, которых подбирает он сам. Это возлагает на лидера огромную ответственность, поскольку успех зависит от степени профессиональной компетентности членов кризис-команды, их психологической совместимости, взаимного стремления к безконфликтному сотрудничеству в интересах дела, базирующемуся на психологической позиции «взрослый — взрослый» (Э. Берн), общекорпоративной устремленности к эффективной деятельности. Кризис-менеджер должен не только сам освоить философию работы в команде, но и привить ее членам своей команды, так как неординарная и экстремальная кризисная ситуация требует оперативного коллегиального решения задач. Поэтому взаимоотношения менеджера-лидера с командой должны быть гармоничными, продуктивными и строиться на принципе доверия. Только в таких условиях возможно в связи с перегруженностью работой и дефицитом времени делегирование кризис-менеджером некоторых полномочий кому-то из членов команды, эффективное осуществление координации и контроля.

Поскольку кризисная или предкризисная ситуация не терпит промедления, кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен быть *сильным, дальновидным и динамичным стратегом*. Он оперативно принимает правильные и результативные решения, которые может вырабатывать сам или вместе с командой в процессе консультаций, переговоров, делегирования.

Важно, чтобы кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности был *новатором в принятии решений*, так как кризисная ситуация не тер-

пит рутинности и в силу своей неординарности требует необычных, новаторских подходов в принятии решений. Кризис-менеджер сам выбирает адекватный ситуации стиль принятия решений. Если выбран автократический стиль, то это означает, что для конкретного случая у него достаточно информации и профессионализма, чтобы принять высокоэффективное решение. Если информации недостаточно, кризис-менеджер поручает своей команде или отдельному специалисту собрать нужную информацию и после ее тщательного анализа принимает конструктивное решение.

В определенной кризисной ситуации у кризис-менеджера могут возникнуть сомнения экспертного характера. В этом случае он прибегает к помощи консультантов из членов команды или извне, оценивает их мнение и рекомендации, а затем, учитывая или отказываясь от них, индивидуально принимает решение. Если проблемы фирмы настолько сложны, что невозможно принять решение без участия второй стороны, то кризис-менеджер проводит переговоры с партнером, на которых скрупулезно обсуждается создавшаяся кризисная ситуация и принимается совместное решение, удовлетворяющее обе стороны. Если экспертная кризисная проблема в определенной степени выходит за рамки профессиональной компетенции кризис-менеджера, он может делегировать ответственность и полномочие принятия решения своей команде или отдельному специалисту. После всестороннего обсуждения проблемы команда принимает коллегиальное решение по кризисной ситуации.

Кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности должен постоянно руководствоваться фактором времени и быть *менеджером времени*, поскольку в условиях кризисной ситуации цена промедления необычайно высока. Даже самое правильное решение может оказаться ошибочным в силу его запаздывания или несвоевременности. Нескончаемый поток срочных дел и мероприятий в кризисной ситуации требует массу времени, что может привести в растерянность человека, не умеющего управлять временем. Кризис-менеджер должен четко определить временные приоритеты согласно разработанной антикризисной программе и следовать им.

Подчеркнем, что кризис-менеджер внешнеэкономической деятельности обязательно должен быть *мастером общения* в целом и *хорошим лингвистом* в частности, так как в международном общении вербальный язык важнее невербального.

Именно вербальная коммуникация может создавать проблемы кризисного характера из-за недостаточно верно переданной, воспринятой и интерпретированной информации.

В работе кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности переплетается общение производственного и стратегического характера, но в целом оно тяготеет к стратегическому общению. Как отмечают исследователи Й. Рус и Г. фон Крөг, в процессе производственного общения часто употребляемые отдельные слова и целые фразы наполняются общепризнанным смыслом и весь «производственный» язык становится максимально кратким, точным и статичным. Правильное и неправильное понимание его сразу заметны [3, с. 670]. Цель производственного общения — отстаивание своей точки зрения. Но кризис-менеджер занят работой на будущее, и цель его общения — достижение взаимопонимания. В общении кризис-менеджера превалирует диалог, как и в стратегическом общении, поскольку сбор информации для анализа кризисной ситуации предполагает общение менеджера с большим количеством людей, которые могут помочь ему решить множество вопросов.

Общаясь в иноязычном окружении (если внешнеэкономическая деятельность ведется за пределами родной страны), кроме стран СНГ, кризис-менеджер должен не только уметь говорить, но главное — быть хорошим лингвистом, чтобы не создавать коммуникативного разрыва, связанного с обычными лингвистическими ошибками. Р. Льюис приводит яркие примеры таких ошибок, сделанных иностранцами на английском языке [2, с. 145].

Для ведения эффективного общения за рубежом кризис-менеджер должен хорошо владеть английским языком как языком международного общения. Необходимо всегда тщательно и взвешенно подбирать слова и фразы, избегать многозначности слов, профессионального и технического жаргона, стремиться к тому, чтобы сообщение было правильно воспринято и понято.

Учитывая острый дефицит времени кризис-менеджера внешнеэкономической деятельности, не-

обходимость сбора информации в кратчайший срок, следует обратить особое внимание на весьма существенную деталь, игнорируемую в деловом общении, — *искусство задавать вопрос*. Этой проблеме посвящены работы таких исследователей, как У. Белсон, А. Чамберс, Дж. Селим, Дж. Винтен, С. Пейн и др. [4–6].

Плохо сформулированный вопрос требует со стороны реципиента уточнения, постановки встречного вопроса, длительного обдумывания в процессе ответа, способствует неуверенности в ответе. Прежде чем задать вопросы, кризис-менеджер обязан ввести работника в проблему, объяснить цели и задачи. Нельзя перегружать вопросы большим количеством сложных терминов, использовать слова, которые могут быть неверно поняты. Нельзя использовать слова, не применяющиеся в сфере деятельности работника, задавать вопросы, требующие сложных и длительных мысленных действий, или предлагать одновременно набор вопросов, требующий титанических усилий памяти для их хранения и обработки, задавать вопросы, предполагающие два альтернативных верных ответа.



Литература

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб., 1992.
2. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
3. Менеджмент. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
4. Belson W. A. The Design and Understanding of Survey Questions. — Gower, Aldershot, 1981.
5. Chambers A. D., Selim G. M., Vinten G. Internal Auditing. — Pitman, Ltd., and Commercial Clearing House, Chicago, IL, 1987.
6. Payne S. L. The Art of Asking Questions. — N. Y., Princeton Univ. Press, 1979.
7. Wall Street Journ. — 1982. — June 10.

А. В. ЛОМОНОСОВ, канд. екон. наук, доц.

О. Ю. ЄГАНОВ, канд. техн. наук

О. Е. САВЧЕНКО

(Український державний морський технічний університет, м. Миколаїв)

БЛОЧНО-МОДУЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ВИЩИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 267–269

У системі антикризових заходів вищих закладів освіти технічного профілю, на наш погляд, доцільним є застосування блочно-модульної організації навчального процесу, яка дає змогу знизити загальний обсяг навчального навантаження. Проблема полягає в тому, що кризові явища у державі, в тому числі і в освіті, порушили низку суперечливих тенденцій. Так, з одного боку, скорочення кількості робочих місць у промисловості, а звідси і обсягів підготовки фахівців за багатьма технічними спеціальностями, призвели до зменшення кількості студентів, що навчаються на кожній з них. Прагнення вищих закладів освіти зберегти загальні обсяги підготовки, а також деякі інші причини примусили їх відкрити нові спеціальності, що зумовило збільшення їх кількості. Наприклад, на півдні України за останні 5–7 років кількість спеціальностей зросла таким чином: в Українському державному морському технічному університеті (УДМТУ) — з 14 до 25 (у тому числі технічних — з 12 до 16); у Херсонському державному технічному університеті — з 13 до 25 (технічних — з 9 до 17); в Одеському державному політехнічному університеті — з 27 до 36 (технічних — з 22 до 28).

Зростання кількості спеціальностей у вищих закладах освіти і зменшення чисельності студентів, що навчаються на кожній з них, призвели до збільшення кількості академічних груп та лекційних потоків. Можна сказати, що вищі заклади освіти від “масової” підготовки фахівців перейшли до “серійної” та “дрібносерійної”. Це, у свою чергу, зумовило зростання навчального навантаження і необхідність збільшення професорсько-викладацького складу.

З іншого боку, останніми роками постійно скорочується бюджетне фінансування і зменшується чисельність професорсько-викладацького складу, що призвело до значного зростання навчального навантаження на одну особу. У деяких вищих закладах освіти воно складає понад 1000 год на одного доцента. Велике навантаження негативно відбивається на якості наукової, методичної, організаційної та виховної роботи. У зв’язку з цим освітні заклади змушені шукати шляхи зменшення навчального навантаження. Найпоширеніший з них — скорочення кількості аудиторних годин та збільшення обсягу самостійної роботи студентів. Але це негативно вплине на засвоєння матеріалу, тому, на наш погляд, розв’язати цю проблему допоможе блочно-модульна організація навчального процесу.

Такий підхід успішно реалізується у Херсонському філіалі УДМТУ вже протягом п’яти років. Він передбачає поділ навчальних планів спеціальностей на блоки дисциплін, а деяких дисциплін — на модулі.

В основі поділу матеріалу лежить попередня уніфікація навчальних планів різних спеціальностей, у тому числі й тих, що входять до різних напрямків підготовки, яка, у свою чергу, базується на уніфікації навчальних дисциплін. Це означає створення таких навчальних програм, які мають однакову кількість аудиторних годин, однакові структури, зміст, читаються в тому ж самому семестрі, що дає змогу викладати ці дисципліни студентам різних спеціальностей. Наявність курсового проекту, якщо це не відбивається на змісті та структурі викладеного матеріалу, а також форма контролю знань (іспит або залік) значення не мають.

У випадках, коли повна уніфікація якоїсь навчальної дисципліни неможлива, необхідно зробити її часткову уніфікацію шляхом поділу матеріалу на модулі. При цьому детально аналізуються структура і зміст навчальної програми кожної дисципліни з метою виокремлення більш-менш великих частин курсу — модулів, що включають матеріал, який може викладатися однаково для різних спеціальностей. Теми, що не вивчаються спільно або мають особливості й матеріал яких для різних спеціальностей треба розглядати в різних ракурсах і з різних точок зору, викладаються для кожної спеціальності окремо або проробляються самостійно. Якщо кількість годин, відведених на вивчення якоїсь дисципліни, невелика і більшу її частину уніфікувати неможливо, то її викладають для кожної спеціальності окремо.

Наприклад, програми таких дисциплін, як “Теплові двигуни та нагнітачі” для спеціальності “Теплоенергетика” (загальний обсяг — 216 год), “Суднові турбінні агрегати” для спеціальності “Суднові енергетичні установки” (СЕУ) (загальний обсяг — 189 год) та “Парові газові турбіни” для спеціальності “Двигуни внутрішнього згоряння” (ДВЗ) (загальний обсяг — 81 год), мають спільний модуль, побудований на базі останнього курсу. Це дає змогу об’єднувати для проведення спільних лекцій, а також частини практичних занять нечисленні групи трьох перелічених спеціальностей, що включені до двох різних напрямків підготовки. При цьому загальний обсяг базового модуля, який входить до програм усіх трьох дисциплін, складає 81 год.

Навчальна програма курсу “Суднові турбінні агрегати”, який має обсяг 189 год, крім базового включає ще один блок. Він охоплює частину лекційного матеріалу, що стосується спеціальних питань теорії та конструкції суднових турбін, і викладається окремо. Крім того, більше часу відведено на практичні заняття, передбачено виконання курсового проекту.

Навчальна дисципліна “Теплові двигуни та нагнітачі” складається із трьох модулів. Перший, як вже відзначалося, є базовим. У ньому розглядаються питання теорії, складу, конструкції турбін тощо. Другий модуль охоплює матеріал із загальних питань, теорії та будови ДВЗ. Цей модуль входить також до курсу “Суднові двигуни внутрішнього згоряння”, що викладається студентам, які навчаються за спеціальністю СЕУ. Зазначений курс розрахований на 189 год і крім модуля із загальних питань включає ще один модуль. В ньому

розглядаються специфічні теоретичні основи, конструкція і експлуатація суднових ДВЗ. Третій модуль включає питання, що належать до нагнітачів (компресори, вентилятори, насоси). Студенти спеціальності “Теплоенергетика” їх вивчають окремо.

У наведеному прикладі за рахунок модульної побудови навчальних програм і сумісного вивчення окремих частин різних дисциплін студентами зазначених спеціальностей навчальне навантаження знижується на третину від загального обсягу годин.

Повна або часткова уніфікація дає змогу у навчальному плані кожної спеціальності сформувати блоки дисциплін, які у цілому або частково (модулями) можуть вивчатися разом із академічними групами інших спеціальностей. При цьому утворюється п’ять типів блоків.

Перший включає дисципліни, які студентам усіх спеціальностей викладаються однаково. Це насамперед гуманітарні та соціально-економічні дисципліни, а також частина природничо-наукових (фундаментальних).

Другий блок охоплює навчальні предмети, які можна викладати одночасно групам усіх спеціальностей одного напрямку підготовки. Ці дисципліни передбачені освітньо-професійними програмами зазначеного напрямку. До другого блоку можуть належати усі або частина гуманітарних та соціально-економічних і фундаментальних дисциплін, що не увійшли до першого блоку, а також усі або частина загально-професійних дисциплін.

Третій блок об’єднує навчальні предмети, які вивчаються студентами однієї спеціальності, але в частину груп (або одну групу) студенти зараховані з першого курсу, а в інші (або одну) групи зараховані випускники вищих закладів освіти I або II рівнів акредитації для навчання в рамках ступеневої підготовки починаючи з другого або третього курсу. Особливістю дисциплін цього блоку є те, що велика кількість їх має модульну побудову. Це пояснюється тим, що у вищих закладах освіти I–IV рівнів акредитації вивчається багато однойменних або схожих навчальних предметів, але їх структура, зміст і спрямованість дещо різні.

Дисципліни третього і другого блоків, як правило, частково збігаються, проте, незважаючи на це, їх доцільно розраховувати одразу у двох блоках, що сприяє більш чіткій організації ступеневої підготовки.

У четвертий блок входять неуніфіковані дисципліни, які повинні вивчати студенти кожної

спеціальності окремо. Насамперед це професійно-орієнтовані дисципліни.

П'ятий блок включає дисципліни, що викладаються студентам кількох різних спеціальностей незалежно від напрямків їхньої підготовки і того, на який курс вони були зараховані. Фактично у навчальному плані кожної спеціальності п'ятий блок об'єднує кілька різних підблоків. До кожного з них увійшли дисципліни, що можуть вивчати студенти певної спеціальності. Навчальні предмети підблоків, які у сукупності складають п'ятий блок, можуть входити до різних циклів дисциплін навчальних планів.

Блочно-модульна організація навчального процесу надає можливість об'єднати студентські групи різних спеціальностей у потоки із заздалегідь заданою чисельністю студентів з урахуванням кількості місць в аудиторіях, складності дисциплін та інших чинників, для прослуховування лекцій з різних навчальних дисциплін, а також об'єднання нечисельних груп у повноцінні групи по 25–28 студентів для сумісного проведення частини практичних і семінарських занять. Такі потоки і групи можуть бути змінними, тобто кожна навчальна група протягом одного семестру для прослуховування лекцій або проведення практичних та семі-

нарських занять може об'єднуватися з іншими групами. Це хоча і ускладнює організацію навчального процесу, проте дає змогу знижувати кількість навчальних годин і відповідно витрати на навчальний процес, а також зменшувати потребу в аудиторному фонді.

На нашу думку, така система має особливе значення при організації ступеневої підготовки фахівців, якщо випускників вищих закладів освіти I та II рівнів акредитації у зв'язку із розбіжностями навчальних планів неможливо включити до складу вже існуючих груп, а знов створені групи нечисленні. Наприклад, у Херсонському філіалі УДМТУ блочно-модульна побудова навчального процесу надала змогу організувати навчання випускників херсонських технікумів, коледжів та морехідних училищ за інтегрованими планами в рамках ступеневої підготовки починаючи з третього або другого курсу у нечисленних групах по 7–12 студентів. При цьому для проведення занять з гуманітарних і з частини фундаментальних дисциплін ці групи об'єднуються, а для вивчення частини загальнопрофесійних і професійно орієнтованих вони об'єднуються з групами студентів своїх спеціальностей, що навчаються з першого курсу.

УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 270–274

Для вищої освіти України нині характерні кризові явища. Це пов'язано як із кризовими явищами в економіці держави у перехідний період, так і з тим, що освіта, яка була сформована в іншій соціально-економічній формації, ще не адаптувалася до нових ринкових умов.

Подолання кризових явищ передбачає реалізацію цілої низки заходів щодо оптимізації мережі вищих закладів освіти (ВЗО), створення потужних освітянських комплексів, розробки та впровадження науково обґрунтованих методів визначення обсягу і структури державного замовлення на підготовку фахівців за регіонами. Але основною причиною кризових явищ у вищій освіті є недостатній обсяг бюджетного фінансування.

Як і за часів Радянського Союзу, освіта в Україні фінансується за залишковим принципом. Починаючи з 1994 р. бюджетні кошти виділялися, як правило, лише на заробітну плату та стипендії, але й на ці цілі їх не вистачало. І хоча зараз кошти на заробітну плату, стипендії, покриття комунальних витрат надаються своєчасно, їх обсяг кожний рік скорочується.

Постійне недофінансування є основною причиною створення кризової ситуації у ВЗО. Але приведення вітчизняної освіти у відповідність із світовими стандартами потребує додаткових коштів. Вони необхідні для модернізації та зміцнення матеріально-технічної бази, стимулювання поповнення професорсько-викладацького складу талановитою молоддю і повернення тих учених, які на початку і в середині 90-х років покинули ВЗО, забезпечення якісного підвищення кваліфікації. Не менш важливим є зниження обсягу навчального навантаження, яке зараз у більшості державних ВЗО є надмірним. Це, у свою чергу, потребує чисельного збільшення професорсько-викладацького складу. Через відсутність коштів різко скорочене фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що

також негативно впливає на навчальний процес.

Незалежно від вирішення перелічених питань у галузі освіти в цілому, які необхідно розв'язувати на макrorівні, ВЗО змушені на мікрорівні повсякденно шукати шляхи забезпечення своєї життєдіяльності у скрутних умовах. Це потребує впровадження механізму, який би дав змогу своєчасно формувати заходи щодо запобігання кризових явищ, забезпечити стійке фінансове становище або хоча б пом'якшити ситуацію. У його основі, на наш погляд, повинна лежати система управління затратами. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, на рівні ВЗО майже усі проблеми зумовлені недостатнім фінансуванням, що висуває завдання забезпечення суворого режиму економії, найбільш раціонального використання вкрай обмежених ресурсів тощо.

По-друге, ВЗО завжди повністю використовували надані кошти, оскільки їх потреби в оновленні лабораторної бази, збільшенні фонду заробітної плати ніколи не задовольнялись. Навчальне навантаження професорсько-викладацького складу в Радянському Союзі і в Україні було і є більшим, а стан матеріально-технічної бази гіршим, ніж у розвинених країнах світу.

Таким чином, рівень фінансування вищих навчальних закладів визначає їх витрати. Обсяг та структура останніх багато в чому зумовлені розміром асигнувань з державного бюджету та позабюджетних надходжень. Не випадково один з основних фінансових документів ВЗО — єдиний кошторис доходів та видатків, який визначає розподіл коштів, побудований як баланс, а його формування здійснюється на підставі лімітної довідки про асигнування з бюджету.

В останні роки спостерігається чітка тенденція підвищення питомої ваги коштів, які ВЗО заробляють самі. У табл. 1 наведена динаміка співвідношення джерел фінансування ВЗО у 1995–1999 рр. Як свідчать дані таблиці, майже в усіх ВЗО част-

ка коштів, що одержані з позабюджетних джерел, постійно збільшувалась.

У статистичному огляді, підготовленому до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України, що проводилася восени 2000 р., наведена узагальнена структура контингенту студентів ВЗО III–IV рівнів акредитації державної форми власності за джерелами фінансування. Із неї виходить, що за станом на початок 2000 р. за кошти державного бюджету навчалось 59,6 % студентів, за кошти галузей — 1,56, місцевих бюджетів — 0,43 і за рахунок фізичних та юридичних осіб — 38,41 % [1, с. 19].

Згідно з “Переліком платних послуг, які можуть надаватися державними навчальними закладами”, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20 січня 1997 р. № 38, ВЗО мають право

надавати послуги з понад 50 видів робіт. У табл. 2 наведені дані про джерела надходження позабюджетних коштів до державних ВЗО. З неї видно, що основним джерелом є оплата за навчання на умовах контракту, за рахунок чого в останні роки ВЗО отримували 70–95 % позабюджетних надходжень.

Цей факт якоюсь мірою полегшує становище вищих навчальних закладів, бо дозволяє їм не розпилятися, а сконцентрувати всі зусилля на основному виді діяльності. Але при цьому у ВЗО виникають нові завдання, які насамперед стосуються одночасного використання бюджетних та позабюджетних коштів, встановлення розміру оплати за навчання, виявлення можливості та доцільності організації навчання за новими спеціальностями тощо.

Динаміка співвідношення джерел фінансування ВЗО України, %

Таблиця 1

Найменування закладу	Джерело фінансування	Роки				
		1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	Держбюджет	85,0	88,5	84,2		
	Позабюджетні кошти	15,0	11,5	15,8		
Харківський державний технічний університет сільського господарства	Держбюджет	89,0	86,4	84,9		
	Позабюджетні кошти	11,0	13,6	15,1		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	Держбюджет	72,0	79,6	73,6		
	Позабюджетні кошти	28,0	20,4	26,4		
Приазовський державний технічний університет	Держбюджет		51,9	67,0	53,0	
	Позабюджетні кошти		48,1	33,0	47,0	
Державна академія легкої промисловості України	Держбюджет		71,2	59,6	46,6	
	Позабюджетні кошти		28,8	40,4	53,4	
Одеський гідрометрологічний інститут	Держбюджет		64,7	75,3	60,3	
	Позабюджетні кошти		35,3	24,7	39,7	
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	Держбюджет		91,2	74,0	69,7	
	Позабюджетні кошти		8,8	26,0	30,3	
Уманська сільськогосподарська академія	Держбюджет		57,3	60,7	50,2	
	Позабюджетні кошти		42,7	39,3	49,8	
Харківська державна академія технології та організації харчування	Держбюджет		78,7	75,0	57,0	
	Позабюджетні кошти		21,3	25,0	43,0	
Одеський державний політехнічний університет	Держбюджет			64,5	62,8	51,3
	Позабюджетні кошти			35,5	37,2	48,7
Одеська державна академія будівництва та архітектури	Держбюджет			76,9	62,7	57,2
	Позабюджетні кошти			23,1	37,3	42,8
Одеський державний економічний університет	Держбюджет			65,5	44,7	37,8
	Позабюджетні кошти			34,5	55,3	62,2

Таблиця 2

Джерела надходження позабюджетних коштів до ВЗО України, %

Найменування закладу	Рік	Платне навчання	Наукова діяльність	Комерційна діяльність	Виробнича діяльність	Здача в оренду приміщень і обладнання	Інші	Разом
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	1995	94,0	3,3			2,7		100
	1996	96,6				3,4		100
	1997	93,7	1,9			4,4		100
Харківський державний технічний університет сільського господарства	1995	74,6	22,7			2,7		100
	1996	89,0	6,6			4,4		100
	1997	95,4	3,3			1,3		100
Одеський державний сільськогосподарський інститут	1995	35,4	54,3	2,5		7,8		100
	1996	82,4	3,9	5,9		7,8		100
	1997	82,6	3,0	8,0		6,4		100
Приазовський державний технічний університет	1996	78,6	20,4			1,0		100
	1997	68,8	17,0		13,6	0,6		100
	1998	73,4	7,7		16,2	2,7		100
Державна академія легкої промисловості України	1996	55,6	19,4	9,7		15,3		100
	1997	53,2	11,9	8,9		26,0		100
	1998	60,5	4,7	8,6		26,2		100
Одеський гідрометрологічний інститут	1996	62,6	34,3			3,1		100
	1997	73,7	21,0			5,3		100
	1998	82,9	11,6			5,5		100
Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)	1996	81,8	18,2					100
	1997	91,9	8,1					100
	1998	96,4	3,6					100
Уманська сільськогосподарська академія	1996	92,7	7,3					100
	1997	90,8	9,2					100
	1998	94,4	5,0			0,6		100
Харківська державна академія технології та організації харчування	1996	84,0	16,0					100
	1997	85,2	14,8					100
	1998	93,3	6,5			0,2		100
Одеський державний політехнічний університет	1997	53,5	22,5			7,0	17,0	100
	1998	66,4	16,9			6,2	10,5	100
	1999	68,2	18,7			4,7	8,4	100
Одеська державна академія будівництва та архітектури	1997	58,4	17,3			15,2	9,1	100
	1998	74,0	9,7			8,3	8,0	100
	1999	70,1	10,0			5,6	14,3	100
Одеський державний економічний університет	1997	60,3	5,2	34,5				100
	1998	84,4	1,5	14,1				100
	1999	85,2	1,8	12,1		0,9		100

Таким чином, система управління затратами охоплює два основних антикризових заходи ВЗО — забезпечення найбільш раціонального використання коштів і залучення позабюджетних надходжень.

Основні завдання системи управління затратами:

- оптимізація використання коштів як у поточній діяльності, так і під час вибору шляхів розвитку ВЗО;
- розрахунок затрат за окремими підрозділами навчальних закладів;
- забезпечення швидкого обґрунтованого перерозподілу коштів при суттєвих змінах зовнішнього або внутрішнього середовища;
- обчислення розміру затрат, необхідних для організації навчання за новими спеціальностями з метою отримання позабюджетних коштів;
- визначення рівня оплати за надання освітніх та інших послуг;
- створення інформаційної бази для прийняття рішень;
- виявлення резервів зниження затрат тощо.

Система управління затратами повинна охоплювати всі види затрат. Але основну увагу слід приділяти затратам праці. Це пояснюється двома причинами.

По-перше, питома вага заробітної плати у складі затрат ВЗО завжди була найбільшою. Так, у 1995–

1999 рр. її частка по наведеній групі ВЗО складала 40,4–78,5 % (табл. 3). Зазначимо, що її питома вага за нормального фінансування була б меншою, бо в ці роки відбувалося значне скорочення коштів, що надавалися для придбання обладнання, поточного і капітального ремонту тощо. Але й в найкращі роки за часів Радянського Союзу частка заробітної плати у ВЗО країни в середньому складала близько 45 % [2, с. 102].

По-друге, професорсько-викладацький склад є основним ресурсом ВЗО. Для його найраціональнішого використання необхідно значно зменшити навчальне навантаження, яке по суті є трудомісткістю робіт із забезпечення навчання студентів. Але нині у деяких вищих навчальних закладах це навантаження перевищує 1000 год на рік на викладача. Це значно перешкоджає виконанню методичної, наукової та організаційної роботи.

У Херсонському філіалі Українського державного морського технічного університету розроблена і вже кілька років успішно використовується автоматизована система управління навчальним навантаженням. Її застосування дає змогу не тільки розраховувати навчальне навантаження, а й активно впливати на його величину. Це досягається уніфікацією навчальних планів, що уможливорює об'єднання студентів різних спеціальностей для сумісного проведення лекцій, практичних і семінарських занять.

Таблиця 3

Питома вага заробітної плати робітників у загальних затратах ВЗО в 1995–1999 роках, %

Найменування закладу	Роки				
	1995	1996	1997	1998	1999
Київський національний університет ім. Т. Шевченка	42,3	40,4	44,8		
Харківський державний технічний університет сільського господарства	59,7	70,8	50,0		
Одеський державний сільськогосподарський інститут	56,7	56,0	63,7		
Приазовський державний технічний університет		76,1	72,7	72,8	
Державна академія легкої промисловості України		57,5	59,5	57,3	
Одеський гідрометрологічний інститут		62,8	67,7	61,3	
Українська інженерно-педагогічна академія		78,5	73,0	56,3	
Уманська сільськогосподарська академія (Харків)		56,3	61,3	56,9	
Харківська державна академія технологій та організації харчування		63,4	57,6	78,2	
Одеський державний політехнічний університет			72,9	73,1	76,5
Одеська державна академія будівництва та архітектури			71,7	66,6	63,9
Одеський державний економічний університет			65,6	65,4	51,2

Система включає підсистему автоматизованого розрахунку навчального навантаження, підсистему автоматизованого формування навчальних планів і підсистему уніфікації навчальних планів.

Основною є підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження. Вона використовує такі централізовані бази даних:

“Навчальні плани” (перелік навчальних планів, що містить інформацію про навчальні дисципліни, що викладатимуться у запланованому періоді за кожною спеціальністю на денному, вечірньому та заочному відділеннях, кількість годин за усіма видами аудиторних занять по кожній дисципліні, кількість іспитів та заліків, курсових робіт і проєктів, тривалість практик тощо);

“Контингент” (перелік усіх академічних груп денного, вечірнього і заочного відділень за кожною спеціальністю, чисельний склад кожної групи);

“Викладачі” (перелік викладачів, згрупованих за кафедрами, вчене звання, вчений ступень і основне місце роботи кожного).

Крім того, використовуються дві локальні бази даних:

- нормативи навчального навантаження, що встановлені Міністерством освіти і науки України;
- внутрішні нормативи, які формуються кожним ВЗО самостійно.

До них належать розмір лекційних потоків (максимальна і мінімальна чисельність студентів у лекційному потоці), кількість студентів у групі для проведення практичних і семінарських занять (ця група може включати або одну академічну групу, або дві нечисленні академічні групи), кількість студентів у підгрупі для проведення лабораторних занять, мінімальний та максимальний обсяги обов'язкового навчального навантаження викладачів.

Підсистема автоматизованого розрахунку навчального навантаження дає змогу значно зменшити трудомісткість робіт, практично виключити помилки. Вона уможливорює швидке визначення обсягів навчального навантаження за кафедрами, факультетами, ВЗО в цілому, за окремими спеціальностями і навчальними групами, а також за навчальними дисциплінами і окремими викладачами за певні календарні періоди. Можливість одержання інформації про обсяги навчального навантаження у різних розрізах, а також швидкого коригування вхідних даних і виконання у разі отримання незадовільних результатів повторних розрахунків дає змогу використовувати цю підсистему при розв'язанні різноманітних завдань у процесі управління затратами.

Підсистема уніфікації навчальних планів використовується для формування бази даних “Навчальні плани”. Уніфікація навчальних планів означає приведення їх до певної однаковості за рахунок зменшення відмінностей в їх елементах. Вона передбачає формування таких навчальних планів, в які входить певна кількість уніфікованих навчальних дисциплін, що мають однаковий зміст і структуру матеріалу, однакову кількість лекційних, практичних і семінарських (або хоча б лекційних) занять. Зауважимо, що назви у принципі однакових дисциплін у різних навчальних планах можуть не збігатися (наприклад, “Інформатика”, “Обчислювальна техніка і програмування”, “Основи інформаційних технологій та програмування”, “Інформатика та комп'ютерна техніка”). Уніфіковані дисципліни можуть одночасно викладатися студентам різних спеціальностей, що об'єднуються у загальні лекційні потоки або групи. Обов'язковим є забезпечення відповідності змісту дисциплін нормативної частини навчальних планів анотаціям цих же дисциплін, що наведені в освітньо-професійних програмах (ОПП).

Здійснення уніфікації навчальних планів зумовлює необхідність неодноразового складання одного й того ж плану у різних варіантах, досить частого їх коригування. Ці процедури значно спрощує підсистема автоматизованого формування навчальних планів, яка дає змогу на базі ОПП, сформованого вищим навчальним закладом переліку вибіркових дисциплін, а також структурно-логічної схеми їх викладання складати різноманітні варіанти навчальних планів.

Уніфікація навчальних планів може здійснюватися кожного навчального року перед формуванням навчального навантаження. При цьому, виходячи із фактичної чисельності прийнятих на I курс студентів та змін в існуючих академічних групах, фінансового стану ВЗО і формуючи різні внутрішні нормативи, можна отримати оптимальні для кожного року варіанти навчального навантаження і фонду заробітної плати.



Література

1. Вища освіта України. Матеріали до підсумкової колегії Міністерства освіти і науки України. — К.: Мін-во освіти і науки України, 2000. — 225 с.
2. Ушаков Г. И., Шуруев А. С. Планирование и финансирование подготовки специалистов. — М.: Экономика, 1980. — 168 с.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ РЫНКА НОВЫХ НЕТРАДИЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 1, с. 275–277

Каждый вид предлагаемых на экспорт украинскими предприятиями и научными учреждениями товаров, продукции, научно-технических разработок и услуг должен быть приспособлен к особенностям конкретного рынка, соответствовать международным или региональным стандартам. Безусловно, экспортировать новые, а тем более нетрадиционные технологии сложнее, чем продукцию машиностроения или сырье, полуфабрикаты и т. д.

Виды новой нетрадиционной технологической продукции многократны и разнообразны. Не вдаваясь в терминологическую дискуссию относительно понятий “новые технологии”, “нетрадиционные технологии”, “критические технологии”, отметим, что национальную программу Украины “Критические технологии” и положения относительно механизмов ее разработки и реализации никто не отменял (см. постановление Кабинета Министров Украины от 16 мая 1994 г. № 310). Программа содержит четкую структуризацию по направлениям и видам технологий, но она не получила нормативно-правового, финансового и институционального обеспечения из-за сложностей процесса трансформации государственных управленческих структур, который продолжается до сих пор.

Однако благодаря энтузиазму отечественных ученых в сложнейшей социально-экономической обстановке в стране процесс создания новой научно-технической продукции продолжается. Поэтому каждому виду интеллектуальной продукции необходим свой методический подход для формирования стратегии выхода на мировые рынки с учетом установленных на этих рынках требований и традиций.

Анализ основных этапов развития экономических связей Украины с зарубежными странами на-

чиная с 50–60-х годов показал, что украинские предприятия, НИИ и КБ до сих пор играют большую роль в таких отраслях промышленности, как тяжелая, горнодобывающая, сталелитейная, нефтяная и газовая, машиностроительная, электро-энергетическая и оборонная. Вместе с тем история участия Украины в экономических связях с зарубежными странами больше похожа на набор отдельных операций, ориентированных на решение текущих задач партнера. Одной из нерешенных проблем во взаимном сотрудничестве практически с любой страной было отсутствие у советской стороны научно разработанной и доведенной до практической реализации концепции долговременного развития торгово-экономических связей.

Эта концепция, на наш взгляд, должна была включать направления совершенствования механизма сотрудничества, развития различных форм и методов взаимодействия. Однако этого не произошло. В результате сегодня, несмотря на ряд принятых государством документов [3, с. 75], соответствующие структуры медленно формируют долговременные связи с иностранными партнерами на основе научно-технической специализации, кооперирования, разделения труда. Украина слабо использует свои потенциальные возможности в экономике, для которой характерны нестабильность поставок и сбыта товаров, медленная их адаптация на рынках, отсутствие цивилизованного рынка высокотехнологической интеллектуальной продукции.

Сложившийся у отдельных функционеров в Украине комплекс неполноценности отечественного экспортного потенциала возник в связи с установившимся мнением, что наша продукция неконкурентоспособна, так как, например, на предприятиях машиностроительного комплекса

производилась не готовая продукция, а лишь изготавливались отдельные узлы и агрегаты. Эти предприятия были частью ранее существовавшей общей технической производительной системы не существующей ныне страны. Такое положение привело к тому, что структура украинского экспорта не совершенна, поскольку в ней главную роль играют сырье, полуфабрикаты и продукция сельского хозяйства. Экспортируя сырье или продукты низкой степени обработки, Украина тем самым тормозит развитие отечественной обрабатывающей промышленности, особенно машиностроения, микроэлектроники, лазерной, электронной, оборонной промышленности, важнейших направлений науки и техники.

Для обеспечения повышения экспортного потенциала Украины в сфере новой нетрадиционной высокотехнологической интеллектуальной продукции предлагаются следующие методические подходы.

1. Совместными усилиями ученых разных специализаций провести методологические уточнения терминов в области высоких, новых, критических технологий, их инвестирования и инвестиционной деятельности [2, с. 195].

2. На основе анализа приоритетных целей национальной политики Украины, понимания текущих и долгосрочных национальных потребностей обосновать и выбрать из приоритетных сфер деятельности в хозяйственной и оборонной областях, медицине, энергетике, машиностроении, транспорте, электронике такие технологии, доведение которых до экспортного вида позволит создать конкурентоспособную среду, удовлетворит национальные потребности и обеспечит поступление валюты в Украину.

3. Проанализировать структуру экспорта по основным группам товаров с акцентированием на высокотехнологической продукции, пользующейся спросом в других странах.

4. Проанализировать географические направления современных и предыдущих поставок на экспорт для выявления проблем в рыночной стратегии завоевания перспективных рынков. Необходимость этого шага иллюстрируют крайне малые объемы отечественных поставок в страны американского континента (Аргентину, Бразилию, Перу и др.), Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Африки. Именно в этих странах и регионах в настоящее время имеется устойчивый спрос на машины и оборудование для горнодобывающей, энергетической, строительной, оборонной промышлен-

ностей, нефтехимии. Многим предприятиям, построенным в этих странах специалистами бывшего СССР, необходимы ремонт и модернизация. Для решения этих производственных проблем Украина может использовать свой промышленный, научный и технологический потенциал.

5. Разработать частные методики инвентаризации технологических разработок исходя из того, что в начале 1990 г. в Украине было 1388 НИИ и КБ, наукой занимались 143 вуза, в исследованиях участвовали 350 тыс. научных сотрудников, 3,3 тыс. докторов наук и 32 тыс. кандидатов наук.

В настоящее время известно, что 39 % научной элиты трудоустроилось в России, 37 % — в США, 24 % — в 10 других странах мира. Однако и сегодня научный потенциал Украины является одним из основных национальных богатств страны.

6. Разработать механизм рационального сочетания использования технологий различного уровня качества. В рыночной экономике успех приносит не только высокотехнологическая направленность производства. Она является лишь одной из областей предпринимательской деятельности и почти не создает дополнительных рабочих мест. Исследования должны учитывать разработку механизмов поддержки средних и низких технологий, которые еще долго будут обеспечивать потребность в большом количестве рабочих мест. Для возрастания потребности в рабочих местах необходимо активизировать предпринимательскую и инновационную деятельность. Таким образом, сочетание предпринимательской деятельности в сферах низких, средних и высоких технологий позволит Украине стабильно и последовательно внедряться на мировые рынки. При этом, зарабатывая капитал с использованием традиционной технологии — ремонтируя и обслуживая ранее проданную технику, можно компенсировать возможные убытки на начальных этапах развития высокотехнологических сфер с помощью инвестиций.

7. Совместно с иностранными партнерами разработать методики для перевода общеметодологических разработок в практическое русло реализации высокотехнологических украинских разработок. Накопленный опыт работы в структурах, занимающихся экспортом украинской продукции в широком спектре функционального назначения, позволил выделить в особый методический блок проблему сотрудничества с иностранными партнерами.

Иностранных партнеров, проявляющих интерес к украинским технологиям, предлагаем разделить на три группы: менеджеры (физические

лица), связанные с коммерческими посредниками или покупателями; коммерческие посредники (физические и юридические лица); покупатели (физические и юридические лица) или уполномоченные их представители. Все эти партнеры планомерно завлекают в свои сети распределенный по предприятиям и учреждениям Украины ее интеллектуальный потенциал. Однако бывает и так, что владельцы этого интеллектуального капитала самостоятельно связываются с различными зарубежными структурами и передают им за бесценок информацию о своих достижениях.

К зарубежным организациям (потенциальным инвесторам) можно отнести частные, коммерческие (включая консалтинговые) и промышленные фирмы; государственные и межгосударственные организации и структуры; финансовые и финансово-промышленные учреждения. Методы и механизмы работы владельцев интеллектуального капитала с каждым типом иностранных партнеров должны отличаться, обеспечивая при этом прежде всего защиту национальных интересов страны, а не узковедомственные или сиюминутные финансовые выгоды. При разработке методик работы с иностранными партнерами следует учесть требования законов Украины, нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность в этой сфере в стране-партнере, международных соглашений. В этих методиках должны

отражаться механизмы обеспечения финансовой заинтересованности партнера: комиссионные вознаграждения и обязательства.

Основная цель применения изложенных методических подходов заключается в том, чтобы способствовать выходу украинских компаний на внешний рынок, сохранить стратегическое соответствие между целями и возможностями разработчиков и владельцев новейших технологий и потребностями рынка.

Применительно к нетрадиционным технологиям следует разработать гармоничные отношения между наукой, техникой, технологией, производством и экспортом.



Литература

1. Геец В. Долгосрочные условия и факторы развития экономики Украины // Экономист. — 1999. — № 3. — С. 16–28.
2. Рыжих В. М. Стратегия и тактика научно-технического и экономического развития Украины: Учеб. пособие. — Харьков: Прапор, 1998. — 318 с.
3. Соколенко С. И. Современные мировые рынки и Украина. — К.: Демос, 1995. — 354 с.

А. П. БОВТРУК, канд. іст. наук, проф.

Л. А. ЛЮЛЬКА, докторант

(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

ОСВІТА — ШЛЯХ У МАЙБУТНЄ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 278–280

Навчання, як підкреслював В. Сухомлинський, — не механічне передавання знань учителем учневі, а складні моральні відносини.

Тільки з вірою в учня і підтримкою його зусиль можна “олюднити”, вмотивувати стосунки у навчальному процесі. Позиція гуманного вчителя — за зовнішніми ознаками визначити внутрішній стан учнів, уміти знаходити душевний контакт, спрямовувати свої зусилля не на боротьбу з поганим, а на зміцнення, розширення доброго, розумного, що є в кожній дитині.

Неодмінна умова особистісно-орієнтованого спілкування вчителя з учнями — вміння володіти словом. Точність, доступність, однозначність запитань учителя є дуже важливими, але не достатніми характеристиками педагогічного мовлення. Без емоційно-стимулюючого впливу слова не можна створити на уроці сприятливий клімат, викликати інтелектуальні почуття: здивування, захоплення, сумнів, очікування нового. Про що б не розмовляв учитель з учнями, він має знаходити найточніше і найсправедливіше слово. Нерозбірливість висловлювань, багатослівність, словесні штампи знецінюють найкращі наміри. Економно й точно користується словом учитель-майстер: доречна пауза, виразне мовлення, точний жест, яскрава інтонація, гумор.

Гуманне педагогічне мислення зосереджене на інтересах учнів, що має позначитися і на технології навчання, певною мірою змінити його. А саме: вчитель стає невидимим диригентом, який уміє вчасно почути, помітити, підправити, підтримати кожного виконавця, організувати співпрацю учнів.

Однією з причин труднощів, на які натрапляють учні у навчанні, є те, що знання часто залишаються для них нерухомим вантажем, нагромаджуються мовби “про запас”, “не йдуть в обіг”, не застосовуються (передусім для здобування нових знань). У практиці навчально-виховної роботи для багатьох учителів поняття “знати” означає “вміти

відповідати” на поставлені запитання. Такий погляд штовхає вчителя на односторонню оцінку розумової праці й здібностей учнів: здібним і знаючим вважається той, хто вміє зберігати знання в пам’яті і на першу вимогу вчителя “викласти” їх. До чого це веде на практиці? До того, що знання мовби відчужується від духовного життя учня, від його інтелектуальних інтересів. Опанування знань перетворюється для учнів в обтяжливе, надокучливе заняття, від якого хочеться швидше звільнитися.

Треба насамперед змінити погляд на суть понять “знання”, “знати”. Знати — це значить уміти застосовувати знання. Про знання можна говорити лише тоді, коли вони стають чинником духовного життя, захоплюють думку, пробуджують інтерес. Активність, життєвість знань — це вирішальна умова того, щоб вони повсякчас розвивалися, поглиблювалися. Знання лише тоді й живуть, коли розвиваються й поглиблюються. Тільки за умови розвитку знань здійснюється закономірність: чим більшими знаннями володіє учень, тим легше йому вчитися.

Треба прагнути до того, щоб знання не перетворювалися у нерухомий, мертвий багаж, а “жили” в розумовій праці учня, у духовному житті колективу, у взаєминах учнів, у тому живому і безперервному процесі обміну духовними багатствами, без якого не можна собі уявити повноцінного інтелектуального, морального, емоційного, естетичного розвитку.

У практичній роботі досвідчених учителів спрямованість навчання і виховання виявляється в тому, що у розумовій праці перше місце посідає не заучування, не запам’ятовування чужих думок, а роздуми самого учня як жива творчість, як пізнання предметів, речей, явищ навколишнього світу за допомогою слова, як пізнання у зв’язку з цим найтонших відтінків самого слова.

Освіта — це шлях у майбутнє, це спосіб життя. Це надія на можливість подолання глобальної кри-

зи сучасної цивілізації, на створення необхідних умов для виживання і подальшого безпечного розвитку людства. У відкритому, швидкоплинучому світі, де майбутнє не може бути точно передбачене, а теперішнє має кілька потенціальних ліній розвитку, людина знаходиться у ситуації постійного вибору, пошуку найоптимальнішого рішення відповідно до умов, що змінюються. Сучасна освіта передбачає передусім відкритість майбутньому, а її подальший розвиток тісно пов'язаний з подоланням закритості і наданням процесу навчання відкритого творчого характеру. Традиційна система освіти це завдання з достатньою ефективністю вирішити не може. Сучасна освіта — це соціальний інститут, який виконує соціальну, інформаційну, економічну і культурну функції у суспільстві в їх новому якісному стані. Соціальна функція освіти полягає в участі у процесах соціалізації особистості і підтримці соціально-статусної структури суспільства. У сучасному суспільстві подібна соціалізація має подвійний характер: технологічно культурний і політичний. Основне протиріччя полягає тут в тому, що громадянська соціалізація спрямована на формування стереотипу соціальної легітимності особистості, свідомого включення її в систему соціальних відносин, водночас технологічно культурний характер спрямований на подолання існуючого стереотипу. Тому сучасна освіта повинна розв'язати це протиріччя: суспільство вимагає притоку соціально активних членів, які лояльні до існуючої соціально-політичної структури і здатні виконувати свої функції на необхідному культурно-технологічному рівні. Інформаційна функція освіти визначається тим, що зараз, як вважають деякі вчені, на початку третього тисячоліття практично здійснено перехід від індустріального суспільства до інформаційного. Інформатика вже є ядром нового комплексу наукових дисциплін, який стане науковою базою інформаційного суспільства. Освіта перестає бути засобом засвоєння готових загальновизнаних знань. Освіта стає способом постійного, безперервного обміну інформацією між людьми протягом всієї їх життєдіяльності і передбачає не лише засвоєння отриманих знань, а й віддачу своїх в обмін на отримані. Сьогодні економічна функція полягає у формуванні соціально-професійної структури і працівника, який володіє не лише необхідними знаннями, навичками та вміннями (з чим традиційна система освіти повністю справлялася), а й методологією творчого розв'язання проблемних ситуацій, вмінням самостійно моделювати май-

бутні соціально-економічні процеси, орієнтовані на перспективу.

Культурна функція полягає у тому, щоб використати матеріальні і духовні цінності з метою соціалізації та формування творчих здібностей людини паралельно з можливостями нових інформаційних технологій, що відкривають необмежені перспективи для нетрадиційних підходів в освіті з метою забезпечення найповнішої соціально-професійної та загальнокультурної самореалізації особистості.

Створення перспективної системи освіти, здатної підготувати населення нашої планети до життя у зовсім нових умовах постіндустріальної цивілізації, — одна з найважливіших і найактуальніших проблем сучасного суспільства, розв'язання якої можливе лише на рівні державної політики. Державна освітня політика — це соціальний інститут, завдяки якому реалізується діяльність держави у напрямку створення світоглядно-технологічних основ соціалізації населення.

Новий погляд на розвиток освіти, як зазначає В. Солдаткін, визначається наступними обставинами.

1. Грандіозні соціальні та науково-технічні зміни відповідно вплинули на умови суспільного розвитку і прискорили прогрес в освіті. Подальший розвиток демократії та ринкових відносин, досягнення гармонії особистості і суспільства у злагоді з природою можливі лише на основі широкої фундаментальної і цілісної освіти, здатної реалізувати потребу людини у зміні сфер діяльності протягом усього її життя. Підвищення загального рівня освіченості суспільства, ліквідація односторонності у його психологічних установках нададуть суспільству необхідну стабільність, контактам людей — необхідну толерантність, а кожній людині — істинну свободу думки і дії.

2. Змінилися вимоги до сучасних систем освіти. Нова освітня парадигма повинна відображати потреби людської цивілізації, що ввійшли в ХХІ ст. Специфіка перспективної системи освіти, очевидно, полягає у тому, що освітня система повинна бути здатна не тільки озброювати знаннями, а й внаслідок постійного і швидкого їх оновлення формувати потребу і можливість безперервної самоосвіти. В результаті освіта має стати таким соціальним інститутом, який був би здатний надавати людині різноманітні набори освітніх послуг, що дають змогу вчитися безперервно, забезпечувати широким масам можливість отримання післявузівської та додаткової освіти.

3. Зросла роль інформаційних компонентів освіти. Темпи технологічного і науково-технічного прогресу сьогодні такі, що багато знань втрачають актуальність уже через 2–3 роки. Не враховувати цей фактор у перспективній системі освіти неприпустимо. Тому немає сумніву у тому, що у перспективній системі фундаментальної освіти повинні домінувати інформаційні компоненти: жити і працювати випускникам цієї системи доведеться вже в інформаційному суспільстві, де пріоритетну роль будуть грати фундаментальні знання про інформаційні процеси у суспільстві та нові інформаційні технології.

4. Об'єктивно необхідною стала потреба у випереджувачій освіті. Ідея випереджувачої освіти є однією з принципово важливих і конструктивних у стратегії подальшого розвитку сучасної системи освіти. Суть її полягає у тому, щоб забезпечити випереджувачий характер розвитку системи освіти на тлі інших факторів, які зумовлюють соціально-економічний, політичний і культурний розвиток суспільства на основі принципової орієнтації на майбутнє, на ті умови життя і професійної діяльності, у яких житиме й працюватиме випускник навчального закладу через 4–6 років. Для цього в освітньому процесі повинні фігурувати насамперед такі наукові знання, засоби навчання, освітні технології й методики, дисципліни і курси, які здатні відображати фундаментальні моменти двоєдиного процесу інтеграції та диференціації в науці, використовувати досягнення кібернетики, синергетики та інших галузей знань, що виникають на стику наук і дають змогу виходити на системний рівень пізнання дійсності, бачити і використовувати механізми самоорганізації та саморозвитку явищ і процесів.

5. Зросла роль дистанційної освіти на основі використання сучасних і перспективних інформаційних, телекомунікаційних технологій і засобів віддаленого доступу до розподілених баз даних і

знань науково-технічної та навчально-методичної інформації. Розвиток цього напрямку є особливо важливим для країн, які мають велику територію. До таких країн належить і Україна. Створення ефективних систем дистанційного навчання у таких країнах не тільки суттєво підвищує доступність якісної освіти для значної частини населення, а й сприяє розв'язанню проблеми освіти для людей з руховими обмеженнями, а також для тієї частини населення, яка через якісь причини не може скористатися послугами стаціонарного навчання. Могутнім стимулом для розвитку дистанційного навчання є досягнення в області технологій навчання, засобів масової інформації та зв'язку. Ця форма навчання отримала загальне визнання і широко використовується у багатьох країнах світу. З її подальшим розвитком пов'язується розв'язання багатьох соціально-економічних, політичних і культурних проблем розвитку суспільства.

Умови існування людства у ХХІ ст. вимагають переходу до нової стратегії розвитку суспільства на основі знань і високоефективних технологій. Формування перспективної системи освіти, особливо з урахуванням тенденцій становлення віртуальних засобів навчання, є одним з найважливіших напрямків розвитку світового суспільства.



Література

1. Савченко О. Я. Дидактика: підручник для студентів педагогічних факультетів. — К.: Абрис, 1997.
2. Солдаткін В. І. Новий погляд на розвиток освіти // Соціс. — 1999. — № 11. — С. 84–90.
3. Сухомлинський В. О. Вибрані твори: В 5 т. — К.: Рад. шк., 1976. — Т. 2.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МОДЕЛИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 281–283

В условиях рыночной трансформации экономик постсоветских государств важнейшей задачей развития производства становится изменение стиля хозяйственного поведения предприятий, осуществление их структурной перестройки, особенно системы управления.

В связи с этим особое значение приобретает менеджмент — теория и практика управления хозяйственно-экономической деятельностью предприятия. Его задача заключается в создании механизмов, быстро реагирующих на происходящие изменения.

Производственный менеджмент рассматривается как система взаимосвязанных элементов, которые характеризуют производство, его организацию, техническое обслуживание, стратегию, обеспечение материальными, трудовыми и информационными ресурсами, ценообразование и др.

Производственный менеджмент является фактором как развития промышленности в целом, так и успешного функционирования ориентированного на рынок конкурентоспособного предприятия.

Новый подход к управлению производством заключается в рассмотрении предприятия как открытой социально-экономической системы, действующей в рамках ситуативного подхода. Поэтому формы, методы, стили руководства должны быть максимально гибкими и меняться в зависимости от внешней среды, целей, стратегии, технологии и других факторов.

Для создания эффективной организационно-экономической модели управления производственным предприятием и внедрения ее в практику целесообразно применять системный подход. В литературе системный подход рассматривается в качестве методологии исследования объекта как системы. Система состоит из составляющих: внешнего окружения — входа, выхода системы, связей с внешней средой; внутренней структуры, т. е. совокупности взаимосвязанных компонентов, обес-

печивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы (см.: Райзберг Б. А., Фамфутдинов Р. А. Управление экономикой: Учеб. — М., 1999. — С. 150).

При системном подходе определяющим является применение системных принципов современного менеджмента, которые обязательно учитываются в случае моделирования управленческих процессов. Суть этих принципов заключается прежде всего в децентрализации управленческой вертикали и значительном усилении горизонтальных связей, направленных на активизацию деятельности персонала, в переориентации управления на достижение конечного результата, эффективном соединении наиболее важных компонентов производства — финансовых средств, сырья и материалов, технологии, рабочей силы.

В процессе создания эффективной модели управления современным предприятием не менее важное значение имеют принципы, предусматривающие активизацию инновационной работы, овладение новыми сферами рынка, экономическую мотивацию труда, организацию систематического контроля за состоянием и взаимодействием всех элементов менеджмента на основе обратной связи между объектом и субъектом управления.

Представление современного менеджмента в виде сложной системы многофункционального управления дает возможность выявить внутренние и внешние рычаги регулирования всей производственной деятельности, пути достижения их сбалансированности при изменении рыночных условий.

Моделирование управленческих процессов на основе создания современной системы производственного менеджмента предполагает наличие научно обоснованного методологического аппарата, ядром которого является стратегия предприятия с учетом результата углубленного экономическо-

го анализа и прогноза, построение различных моделей поведения как всей системы в целом, так и ее отдельных подсистем.

Таким образом, теоретические и практические аспекты менеджмента, предусматривающие повышение эффективности системы управления современным производственным предприятием, формирование рациональных структурных единиц и создание современной организации, способной функционировать в рыночных условиях, находятся в неразрывном единстве.

Под менеджментом на микроуровне подразумевается руководство общей деятельностью таких социально-экономических систем, как предприятия и их подразделения. Модели управления на микроуровне строятся на представлениях о природе человека и человеческих качествах, групповом поведении малых социальных групп, закономерностях совместной деятельности людей. Модели менеджмента различают по таким параметрам, как принципы, методы, функции и структуры управления, стиль руководства и типы экономического мышления.

В настоящее время осуществляется ускоренная интеграция существующих моделей менеджмента, происходит взаимное их обогащение за счет разработок специалистов разных стран и разных экономических школ, наиболее продуктивных методов руководства, внедрения современных организационно-структурных форм и технологических средств управления.

В основу классификации моделей менеджмента могут быть положены различные критерии, в частности специфические типы организационного мышления: инновационное; адаптивное, предусматривающее создание разных алгоритмов управления; мышление, направленное на конечный результат деятельности; мышление, концентрирующееся на учете потерь и упущенных возможностей; технократическое, сосредоточивающееся на решении обычных инженерных задач, на вопросах организации производственного процесса; бюрократическое, отдающее предпочтение личным интересам над интересами дела.

Чтобы успешно действовать в условиях рыночной экономики, менеджеры предприятия должны оперативно реагировать на все происходящие изменения. Формирование и применение таких вариантов решений осуществляется в рамках концепции общего управления предприятием на основе системного подхода. В этом случае главной целью управления является поддержка эффектив-

ной деятельности предприятия на определенном уровне в зависимости от изменений внутренней и внешней среды.

Одним из главных этапов моделирования управленческих процессов и создания действенного механизма функционирования системы управления производственным предприятием в рыночных условиях является разработка методологии организации его деятельности с учетом тенденций современного менеджмента. При создании такого механизма необходимо рассмотреть процесс управления с позиций системного подхода, провести моделирование отдельных подсистем процесса управления, а также разработать и внедрить предложения по информационному обеспечению с учетом особенностей функционирования предприятия.

Следовательно, при разработке современных подходов к управлению предприятием необходимо соблюдать такие требования:

- применение действующих методов системного, функционально-информационного, стоимостного и имитационного анализа;
- совершенствование всех звеньев управления системой, начиная с ее оргструктуры и заканчивая поддержкой работы отдельных подсистем.

Методология системного подхода в моделировании управления базируется на следующих положениях:

1. Процесс управления производственным предприятием представляет собой множество взаимосвязанных подсистем управления отдельными видами деятельности, направленными на обеспечение существования предприятия в условиях рыночной экономики.

2. Менеджмент предприятия представляет собой сложную горизонтально-вертикальную систему, в которой подсистемы иерархично связаны по вертикали и горизонтали (предприятие в целом — функциональная зона предприятия — отдельное функциональное подразделение предприятия).

3. В процессе функционирования предприятия с помощью рационально организованного управления достигается определенная совокупность целей в иерархическом виде (дерево целей), где каждая цель имеет свое конкретное значение.

Процесс моделирования деятельности предприятия в условиях рыночного окружения включает в себя оценку текущего состояния предприятия, определение целей и перспектив его развития. Однако при этом не менее важное значение имеют разработка комплекса мероприятий и опре-

деление путей перехода предприятия из текущего состояния в перспективно-целевое, т. е. применение стратегического менеджмента.

Системный подход в моделировании управленческих решений базируется на применении функционально-информационных моделей. С этой целью анализируются показатели эффективности производства в целом, его структурных подразделений. Оцениваются информационные потоки, объем накопленной информации, необходимой для понимания процессов, которые происходят в структурных подразделениях (подсистемах) предприятия, для принятия обоснованных решений, касающихся их совершенствования, а также определяются стоимость затрат производства и себестоимость продукции. Следует также оценить эффективность применения автоматизации в структурных подразделениях и выбрать средства, обеспечивающие достижение стратегических целей производства. Важно определить и затратные участки, не компенсирующие израсходованные на них средства, разработать ранжированный перечень технологических участков с целью обеспечения улучшения показателей производственных процессов.

Производственно-экономические системы можно реализовать в виде саморазвития или управляющего развития. Саморазвитие присуще предприятиям, которые действуют в условиях рынка длительное время. Они нашли в рыночной структуре свое место и с учетом закономерностей и принципов самоменеджмента формируют свою стратегию и тактику поведения. С помощью методов самоменеджмента можно также обеспечить временный (промежуточный) порядок на этапах структурной перестройки, включая задачи оптимизации или поддержания функционирования системы на определенном уровне.

Управляющее развитие на уровне предприятия обусловлено перераспределением усилий между функционированием и непосредственным развитием, что требует формирования портфеля инноваций и разработки механизма реализации нововведений.

Динамика научно-технического прогресса выдвигает повышенные требования к процессу управления инновационным развитием предприятий. К этому процессу привлекаются все функциональные службы предприятия (материально-техни-

ческое обеспечение, производство, финансы, маркетинг, персонал и др.).

Внедрение результатов научных исследований и разработок в систему управления предприятием усложняется методологическими причинами и изменением рыночных условий хозяйствования. При этом одной из проблем является отсутствие формальных механизмов согласования цели и деятельности научных и производственных подразделений предприятий. Поэтому общие подходы к созданию модели деятельности предприятий должны включать принципы развития и моделирования производственной системы, а также принципы принятия управленческих решений.

В условиях рыночных отношений выбор технологий, методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения зависит от окружающей среды и инвестора, финансирующего тот или иной проект.

Одним из важных импульсов в принятии управленческого решения могут быть действия, направленные на приближение действительных параметров объекта к желаемым (прогнозируемым).

В процессе разработки рационального решения важно использовать системный подход, так как он содействует адекватной постановке проблемы и является главным принципом построения, функционирования и развития любых систем, в том числе производственных.

В настоящее время все более очевидной является необходимость разработки принципиально новой методологии управления экономическими процессами современного предприятия, которая предусматривала бы системность, комплексность, дифференцированность и содействовала разработке стратегии поведения на рынке, обеспечивая обратную связь с рыночным окружением.

Таким образом, разработка и внедрение системного подхода в управлении производственным предприятием с позиций организационно-экономических моделей современного менеджмента имеют важное значение в реализации комплекса задач, связанных со структурной перестройкой (реструктуризацией) промышленных предприятий, повышением эффективности производства в условиях рынка, выходом на качественно новый уровень развития.

ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КАК АНТИКРИЗИСНЫЙ ФАКТОР И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СПОСОБ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ГАРМОНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ НЕРАВЕНСТВ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 284–288

Понятие “социальная политика” является одной из важнейших категорий современного обществознания. На первый взгляд, может показаться, что данным термином охватываются только предметные области политологии и социологии. Такое понимание является почти традиционным. Поэтому неудивительно, что во многих современных учебниках авторы сначала раскрывают содержание и смысл понятия “политика”, а затем пытаются выяснить смысл понятия “социальная политика”.

Такая стратегия достаточно наглядно прослеживается в учебнике “Основы социальной работы”, в котором авторы, в частности, отмечают: “В целом политику можно интерпретировать как сферу отношений между классами, социальными и другими группами, связанную с их борьбой за власть в государстве, с определением форм, задач, содержания деятельности государства, а также с его взаимоотношениями с другими государствами. В зависимости от направленности политики в какую-то сферу общественной жизни различают экономическую, культурную, социальную политику и т. д. Содержание социальной политики заключается в деятельности государства и других политических институтов по управлению развитием социальной сферы, по определению ее содержания, основных направлений ее развития и функционирования. Важно подчеркнуть, что социальная политика является (должна быть) своеобразной концентрацией всех иных видов политики (прежде всего экономической), ибо она направлена на специфический объект – социальные отношения в собственном или узком смысле слова. Последние же понимаются как определенный

срез, синтез социальных сторон всех других видов общественных отношений, которые в содержательном плане проявляются в положении человека в обществе, в удовлетворении его разнообразных потребностей и интересов” [5, 40].

Нетрудно заметить, что при более детальном рассмотрении такая трактовка сущности и содержания социальной политики имеет ряд существенных недостатков, на которые целесообразно обратить внимание. Во-первых, авторы учебника достаточно категорично утверждают, что субъектами социальной политики являются политические институты. Такая позиция не совсем верна, поскольку кроме политических институтов субъектами социальной политики являются различные неполитические институты гражданского общества, которые разрабатывают и осуществляют различные социальные программы, проекты и акции.

Во-вторых, целевые задачи социальной политики представлены и выражены весьма узко. На наш взгляд, содержание социальной политики вряд ли можно ограничить задачами управления социальной сферой конкретного государства. В этой связи важно учитывать, что эффективность социальной политики определяется не столько самими управленческими действиями, сколько специализированными антикризисными технологиями гуманизации социальной среды, гармонизации и регулирования социальных неравенств. Технологии такого рода в целом предполагают максимально возможную актуализацию потенциала самоорганизации общества.

Отметим, что у современных западных ученых также нет единого мнения относительно определения категориального статуса понятия “социальная

политика”. Рассматривая сложившиеся позиции, авторы подготовленной в США “Энциклопедии социальной работы” объясняют такую ситуацию тем, что за последние десятилетия сфера социальной политики значительно расширилась и понятие социальной политики стало распространяться на чрезвычайно широкий круг деятельности — от традиционных учреждений и департаментов социального обеспечения до инноваций в бизнесе и индустрии [6]. Поэтому ученые считают важным выделить три наиболее значимые характеристики, которые непосредственно характеризуют сущность социальной политики.

“Социальная политика в целом имеет три характеристики. Во-первых, она коллективна по природе, поскольку либо использует ресурсы коллектива, либо отвечает на коллективные нужды, либо на то и другое. Во-вторых, она сосредоточивается на социальных отношениях, используя и изменяя их, что сводится к понятию “руководство к действию”, которое практически все включают в определение социальной политики. Изменение характера социальных отношений между индивидами, социальными группами и обществом в целом является важным, а по некоторым оценкам и центральным элементом определения. В-третьих, социальная политика обусловлена неудовлетворенностью в экономическом положении в связи с ограниченностью ресурсов. Отсюда — ее выход на проблемы равенства, справедливости и распределения” [6, 262].

Высказанные нами критические замечания, а также позиции американских ученых, как нам представляется, довольно удачно учитывают авторы учебного пособия “Менеджмент социальной работы”, в котором понятие “социальная политика” определяется следующим образом: “Социальная политика — это определенным образом разработанный и реализуемый комплекс принципиальных направлений и задач улучшения жизнедеятельности людей в данных пределах (страна, регион, предприятие)” [4, 80].

Данное определение, как считают авторы, имеет ряд преимуществ, поскольку в нем заключены следующие важные проблемы, выражающие саму суть социальной политики.

1. Имеются определенные технологии разработки социальной политики, основной из которых является сбор, обработка, систематизация, накопление и использование информации. На основе достоверной информации определяются и формулируются цели, направления и задачи социальной политики.

2. В процессе разработки социальной политики важное значение (при прочих равных условиях) имеют ее ресурсное обеспечение и определение механизма практической реализации (кто, что и когда выполняет и соответственно кто и за что отвечает).

3. Социальная политика — это разновидность управленческого решения, поэтому могут разрабатываться проекты-варианты. Последние оцениваются по определенным критериям, а затем принимается окончательный вариант, оформляемый в виде соответствующего документа.

4. Для реализации выработанной и принятой социальной политики важен соответствующий механизм со “встроенной” системой контроля, т. е. постоянным получением обратной связи или информации (см. [4, 80–81]).

Поддерживая и развивая приведенную выше точку зрения, отметим, однако, что ключевым сущностным звеном социальной политики является ее политико-экономический компонент. Данный компонент имеет определенную целеориентацию и технологическую направленность. Учитывая это, можно сделать заключение, что собственно целеориентационные и технологические задачи являются ключевыми при разработке социальной политики как обосновываемого средствами науки управленческого прагматического инструмента поддержания социальной стабильности. С учетом сказанного считаем возможным дать следующее определение социальной политики как современной социологической категории.

Социальная политика — это необходимый научно обоснованный инструмент и технологический способ гармонизации социальных неравенств и обеспечения социального равновесия между различными слоями общества.

В этом определении считаем важным обратить внимание на два аспекта, которые в целом выражают его конструктивный смысл и рациональность. Во-первых, в определении выделена важность научного обеспечения при решении задач разработки социальной политики. В этой связи авторы поддерживают позицию В. Иванова, который в книге “Социальные технологии в современном мире” выделяет факторы, которые требуют специального научного анализа и учета, поскольку в совокупности они, по сути, формируют информационную базу научного обоснования социальной политики [3, 135–136]:

- природно-климатические условия на данной территории;

- государственное устройство и отношения субъектов в системе государственного управления;
- степень и характер (в системе законодательных отношений) экономической свободы субъектов регионального управления;
- степень развития внутреннего рынка;
- степень развитости предметов и орудий труда, производства в целом;
- состояние межрегиональных экономических и этнокультурных связей в рамках государства;
- степень выражения интересов регионов в представительных и исполнительных центральных и региональных органах власти;
- наличие научных основ (моделирование, прогнозирование, альтернативность решений) социального управления в масштабах государства;
- самостоятельная региональная социальная политика;
- степень развитости регионального маркетинга, потребностей и возможностей их удовлетворения с помощью всех источников социального обеспечения в регионе и государстве.

Во-вторых, в предложенном определении социальной политики авторы сделали акцент на том, что социальная политика всегда является определенным технологическим способом гармонизации социальных неравенств и обеспечения социального равновесия между различными слоями общества. И это не случайно. Традиционно социальная политика всегда была объектом государственных и негосударственных видов деятельности, направленных на решения задач социальной защиты и социального благополучия. Центральное место в социальной политике занимают механизмы перераспределения доходов, посредством которых работающие индивиды и социальные группы обеспечивают и поддерживают людей, не способных трудиться по причинам возраста, инвалидности, болезней, семейных обстоятельств, рыночной конкуренции и др.

Следует учитывать, что на современном этапе мирового экономического развития в условиях усиливающейся глобализации социальная политика, которая традиционно анализировалась и реализовывалась в рамках отдельной страны, объективно приобретает черты наднационального и транснационального характера. Это объясняется несколькими причинами. Во-первых, экономическая конкуренция между странами может побуждать их уменьшать экономические затраты на социальную защиту населения в целях повышения конкурентоспособности национальных эко-

номик. Во-вторых, миграция между различными странами объективно создает прецеденты стихийного перераспределения доходов между ними (например, в случае роста тенденции “утечки мозгов” и пр.), что сужает экономические возможности отдельных стран в осуществлении эффективной политики социальной защиты населения. В-третьих, общие рынки труда и капитала создают возможности возникновения надгосударственных властных структур (по примеру Европейского Союза), деятельность которых может отрицательно влиять на социальные права граждан на национальном уровне.

Данные обстоятельства важно учитывать при определении современного категориального статуса понятия “социальная политика”, которое, по справедливому замечанию канадских ученых, имеет, по крайней мере, три измерения: 1) национальное; 2) надгосударственное и 3) транснациональное. “Суть национальной, надгосударственной и транснациональной социальной политики на современном этапе глобализации является темой, недостаточно исследованной и разработанной теоретически в рамках предмета социальной политики” [2, 17].

К сожалению, авторы не проясняют в полной мере смысл предложенных ими терминов “национальное”, “надгосударственное” и “транснациональное”, которые они используют для идентификации различных типов социальной политики. В то же время с таким подходом можно согласиться, если учитывать, что главными субъектами социальной политики любого типа являются определенные институты и организации.

И действительно, главным субъектом национальной, т.е. *локальной*, социальной политики является государство. Однако, на наш взгляд, было бы более правильным говорить, что субъектами *региональной* социальной политики выступают надгосударственные институты (типа институциональной системы ЕС), а субъектами *глобальной* социальной политики — всемирные организации (например, сеть институтов ООН), ведущие транснациональные финансовые организации и промышленные корпорации, разрабатывающие и осуществляющие собственные социальные программы.

Учитывая сказанное, подчеркнем, что на организацию процессов непосредственной жизнедеятельности определенных категорий населения наиболее влияет локальная, или национальная, социальная политика. Для проведения региональ-

ной социальной политики необходим, как свидетельствует опыт Европейского Союза, достаточно высокий уровень экономической и политической интеграции. В переходных общественных системах постсоветского типа уровень интеграции в рамках СНГ, на наш взгляд, явно недостаточен для проведения эффективной региональной социальной политики.

Этот вывод отнюдь не означает, что в постсоветском пространстве нет определенных интегративных предпосылок регионального стратегического порядка. Так, ряд государств бывшего СССР — страны Прибалтики, Россия, Украина, Молдова, Грузия, Азербайджан и др. — в перспективе могут стать ассоциированными членами, а затем и полноправными членами Европейского Союза. Кроме того, определенный интегративный потенциал имеют однотипные цели и принципы национальной социальной политики ряда стран СНГ, на чем целесообразно акцентировать внимание особо.

Принято считать, что социальная политика какого-либо государства предполагает определение глубинных тенденций общественного развития, которые обуславливают процессы социальной защищенности и социальной безопасности человека и социальных групп. Политика такого типа должна создать необходимый экономический механизм для разрешения противоречий как объективного, так и субъективного характера в экономике, политике, социальных и духовных отношениях, межличностных взаимодействиях, тех сторонах и аспектах социальной жизни, которые непосредственно влияют на социальное бытие людей, их социальное самочувствие и безопасность.

Мировой опыт свидетельствует, что создание макроэкономических предпосылок, которые содействуют материальному самообеспечению трудоспособных граждан, является эффективным способом социальной защищенности в странах Западной Европы, особенно в странах Скандинавии. Отметим, что в большинстве государств с развитой рыночной экономикой действуют гарантии в сфере доходов, общегосударственные системы регулирования занятости, подготовки и переподготовки кадров, стимулируется профессиональная и территориальная мобильность населения и др.

В этой связи нельзя не согласиться с известным российским ученым Г. Атаманчуком, который, в частности, отмечает: "...если посмотреть на процессы, происходящие в экономике динамично

развивающихся стран, то легко обнаруживается, что главным здесь выступает *наращивание* общественного производства на базе новейших научно-технических достижений, ведущее к росту производительности труда, повышению качества, разнообразия и технологичности выпускаемой продукции, в социальной сфере при сведении всех проблем к какой-то интегрированной очевидно стремление к осуществлению принципа *социальной справедливости* с учетом, разумеется, закономерностей и форм современных общественных отношений, которые в каждой стране разнообразны. В духовной сфере, по крайней мере, среди думающих людей, зреет понимание того, что каждый человек должен *развиваться* физически, нравственно и эстетически и самосостояться как личность свободного демократического общества" [1, 354].

Таким образом, учитывая развитие общих интегративных тенденций, которые отражают важнейшие геополитические приоритеты европейских стран СНГ, а также реалии мирового прогрессивного опыта относительно решения проблем жизнеобеспечения и организации социальной защиты населения, можно сделать следующее заключение, выражающее главную цель социальной политики в переходных обществах.

Главная цель социальной политики в переходных обществах постсоветского типа в условиях становления социально ориентированной рыночной экономики — снять все ограничения свободной экономической деятельности, дать возможность каждому работнику, каждому трудовому коллективу получать доходы в соответствии с реальным вкладом в увеличение общественного богатства, а также гарантировать социальную защиту слоям населения, которые не в состоянии собственной деятельностью обеспечить свое благополучие.

Приоритетными задачами реализации данной цели являются:

- достижение высокого уровня материального благосостояния жизни людей;
- обеспечение продуктивной занятости населения, повышение качества и конкурентоспособности рабочей силы;
- гарантирование конституционных прав граждан на труд, социальную защиту, образование, охрану здоровья, жилище;
- переориентация социальной политики на семью, обеспечение прав и социальных гарантий, которые предоставляются семье;

- обеспечение социальной поддержки наиболее уязвимых слоев населения;
- создание эффективных механизмов влияния на демографическую ситуацию в направлении роста рождаемости и снижения смертности населения, особенно детской, повышения продолжительности жизни;
- значительное улучшение социальной инфраструктуры.

Отметим, что реализация приоритетных задач политики может предусматривать различные технологические подходы — прежде всего социальный и сугубо рыночный. *Социальный подход* предусматривает, что общество должно гарантировать каждому члену определенную величину доходов — не ниже уровня малообеспеченности.

Рыночный подход означает, что общество берет на себя обязательства создать условия каждому члену общества для наиболее полного эффективного проявления им своих продуктивных и творческих способностей и получения дохода. В обществах переходного типа, очевидно, необходимо разрабатывать стратегию и тактику сочетания данных подходов. Отметим, что стратегические принципы из-за схожести цели социальной

политики по содержанию могут совпадать. Однако конкретные (тактические) направления реализации социальной политики могут отличаться специфическими особенностями, присущими конкретной стране.



Литература

1. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления: Курс лекций. — М.: Юрид. лит., 1997. — 400 с.
2. Дікон Б., Халс М., Стабс П. Глобальна соціальна політика. — К.: Основи. — 346 с.
3. Иванов В. Н. Социальные технологии в современном мире. — М.: Славянский диалог, 1996. — 335 с.
4. Менеджмент социальной работы / Под ред. Е. И. Комарова, А. И. Войтенко. — М.: Владос, 2001. — 288 с.
5. Основы социальной работы: Учебник / Под. ред. П. Д. Павленка. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 368 с.
6. Энциклопедия социальной работы: В 3 т. — М.: Центр общечеловеческих ценностей, 1994. — Т. 3. — 498 с.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ И ЭКОНОМИЧЕСКИМИ НЕРАВЕНСТВАМИ В УКРАИНЕ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. І, с. 289–291

Современные процессы экономических преобразований в Украине дают возможность оценить их и обосновать новые перспективные антикризисные управленческие стратегии. Указанные стратегии на практике должны быть непосредственно ориентированными на преодоление кризисных явлений в экономике Украины, а также должны иметь четкую целевую направленность на обеспечение реального экономического роста. Кроме того, эти стратегии должны определять приоритеты и первоочередные меры регулятивного плана, нацеленные на преодоление деструктивной тенденции поляризации социальной структуры украинского общества и гармонизацию углубляющихся экономических неравенств в Украине.

Подчеркнем, что проблема антикризисного управления обществами переходного типа имеет свою специфику, которая выявляется прежде всего в значимости учета и сочетания в управленческих действиях двух групп факторов:

- конструктивного инновационного типа (связанных с рыночными преобразованиями в сфере экономики и демократическими реформами в сфере политики);
- деструктивного типа, которые в настоящее время достаточно активно функционируют в качестве рудиментов планово-административной системы.

В этой связи важно учитывать, что часто используемый в современной научной литературе термин “кризис” в содержательном аспекте трактуется не совсем корректно. В строгом смысле понятие “кризис” выражает совокупность стагнационных процессов, т. е. кризис представляет собой процесс репродукции ряда компонентов и тенденций, которые в целом не приводят к каким-либо заметным количественным и качественным

изменениям. Однако использование данного понятия применительно к переходным обществам также уместно, если допустить, что кризисные процессы выражают интегральные уравновешивающие тенденции реального действия отмеченных конструктивных и деструктивных факторов.

Чтобы яснее понять специфику кризисных процессов в экономической системе переходного типа, необходимо эти процессы четко определить и конкретизировать. Прежде всего следует отметить достаточно высокий экономический потенциал Украины как части единого народнохозяйственного комплекса бывшего СССР. Нельзя забывать, что Украина начала 90-х годов – это промышленный гигант, располагавший 5 % мировых сырьевых ресурсов и дававший 4 % мировой промышленной продукции при 1 % мирового населения.

Известно, что экономика советской Украины была одной из самых мощных по объему производства на душу населения. Однако в то же время она была малоэффективной, а уровень жизни народа в качественном измерении был намного ниже среднеевропейских стандартов. В 1993 г. Украина пережила наибольший в мире взлет инфляции – цены выросли более чем в 100 раз. В 1994 г. произошел наибольший по мировым стандартам годовой спад промышленного производства – почти 28 %. То, что произошло с экономикой Украины, по признанию Президента Украины Л. Д. Кучмы, не имеет исторических аналогов. В 1991–1993 гг. национальный доход уменьшился на 39 %. Например, за годы великой депрессии спад производства в США не превышал 25 %, а в СССР в годы Второй мировой войны низшая точка падения промышленного производства составила 30 % [1, 4].

Для второй половины 90-х годов, как известно, характерны интенсивные научные дискуссии

относительно содержания и специфики ключевых трансформационных тенденций экономики Украины. Анализ содержания этих дискуссий в полной мере выявляет спектр объективных и субъективных трудностей и противоречий в оценке содержания ориентационных сценариев развития социально-экономического украинского общества. Весьма примечательно, что, анализируя конкретные социально-экономические преобразования в Украине, весьма непросто провести четкую грань между объективным и субъективным в современных социально-экономических процессах.

Так, объективными причинами нынешнего масштабного экономического кризиса вполне оправдано можно считать низкую эффективность планово-административной экономики советской эпохи, а также возникшие новые противоречия, связанные с рыночными преобразованиями. Однако, как считают многие авторитетные экономисты и политики, диспропорции советской экономики определяли лишь общий структурный кризис экономики Украины. В то же время такие субъективные факторы, как “отсутствие идеологии реформ”, “действие методом проб и ошибок”, “цепь допущенных ошибок”, “бездарное правление”, в решающей степени способствовали появлению всех признаков системного кризиса украинской экономики, когда ее уровень достиг высшего предела депрессивности и падения, что не позволяет придать инновационную стратегическую направленность производственно-экономическим процессам.

Отметим, что в середине 90-х годов эксперты Национального института стратегических исследований зафиксировали феномен “нарушенного человеческого развития”, или факт того, “что реальные доходы в Украине начали падать ниже порогового уровня, позволяющего семьям удовлетворять свои основные потребности” [5, 15]. Справедливость такого вывода подтверждают также исследования украинских экономистов, в которых показано, что в течение 1991–1998 гг. промышленное производство в Украине характеризовалось негативной тенденцией постоянного спада его объемов и особенно резким падением производства в отраслях, производящих продукцию конечного спроса и ориентированную на удовлетворение запросов внутреннего потребительского рынка. Так, официальная статистика свидетельствует, что за период 1991–1999 гг. ВВП уменьшился в 2,5 раза, инвестиции в основной капитал — в 6,5 раза, государственный внешний долг на начало 2000 г. составлял 12,4 млрд дол. США [6, 3–4].

Беспрецедентное сокращение объемов производства и ощутимое снижение жизненного уровня

населения Украины в условиях мирного времени являются серьезным аргументом для вывода многими специалистами, согласно которому по ряду социально-экономических критериев и макроэкономических показателей Украина оказалась отброшенной на уровень жизненных стандартов 50-х годов. Так, согласно расчетам секретаря СНБО Украины Е. Марчука, уже в 1996 г. ВВП в Украине в пересчете на душу населения реально составил 531 дол. (в большинстве развитых стран Европы — 25–40 тыс. дол.). Бюджетные поступления в Украине составляют только 77 дол. на человека, тогда как в странах ЕЭС этот показатель достиг 20 тыс. дол. Поэтому даже при самых благоприятных условиях для роста ВВП Украина сможет достичь уровня 1990 г. не ранее 2020 г. Кроме того, объем теневого валютного рынка в 5–6 раз превышает сумму национальной валюты, что “формирует хроническую зависимость Украины от внешних факторов” [2, 25].

Очевидно, что в сложившихся условиях острого кризиса экономики Украины весьма значимым антикризисным фактором должно стать стимулирование инвестиционной активности. Согласно расчетам В. Рогового, в настоящее время объем прямых иностранных инвестиций в экономику Украины составляет 2,9 млрд. дол., т. е. всего лишь 7 % общих потребностей. А это означает, что минимальный объем необходимых инвестиций должен превышать 40 млрд. дол. [4, 8].

Очевидно, найти инвестиционные ресурсы такого масштаба в настоящее время весьма проблематично. Более того, в отчете за 1999 г. по проблеме человеческого развития Украины эксперты ООН зафиксировали факт невозможности в дальнейшем масштабного привлечения инвестиций в нашу страну. В условиях значительной внешней задолженности Украины уже сейчас к катастрофическим последствиям может привести влияние следующих ситуативных факторов [6, 55]:

- предъявление кредиторских требований досрочного погашения кредитов на сумму около 3 млрд. дол.;
- прекращение кредитования Украины международными финансовыми организациями, другими официальными кредиторами и донорами;
- судебные иски и арест собственности за границей, включая активы Национального банка Украины.

Таким образом, сложившаяся в Украине экономическая ситуация является источником возникновения повышенной социальной опасности. К сожалению, состояние экономики в Украине во второй половине 90-х годов не изменилось к

лучшему, несмотря на симптомы незначительного экономического роста в 2000 г.

Об этом также достаточно красноречиво свидетельствуют социальные показатели. Согласно данным репрезентативных социологических опросов населения Украины, в период 1994–1998 гг. доля людей, оценивающих экономическое положение в Украине очень негативно, выросла с 38 до 45 %. Около 70 % опрошенных оценивают состояние экономики существенно ниже среднего. Значительно низким оценивает население свой уровень жизни: доля людей среднего достатка уменьшилась за 5 лет с 51 до 31 %. А доля малообеспеченных людей выросла с 50 до 65 % всего населения [3, 129]. Согласно данным последних мониторинговых исследований, более 85 % населения Украины оценивают сложившуюся экономическую ситуацию в стране как очень плохую [8, 306].

Результаты социологических опросов населения имеют весьма существенное значение для научных исследований причин процессов углубляющейся имущественной дифференциации, роста бедности и усиления экономических неравенств в украинском обществе. Однако заметим, что проведение исследований в данном направлении сопряжено с рядом трудностей, которые можно рассматривать в качестве специфических препятствий диагностики и научной оценки реальных масштабов экономических неравенств в Украине. Остановимся на данном аспекте подробнее.

Во-первых, реальные масштабы экономических неравенств не позволяют объективно оценить существующие теневые экономические процессы. Согласно оценкам специалистов, в Украине доля теневого сектора экономики относительно ВВП составляет, по разным расчетам, 45–80 %. Это может свидетельствовать о том, что значительная часть населения Украины имеет нелегальные доходы и при этом официально относится к социально незащищенным слоям, которые имеют право на получение от государства различных выплат, льгот, компенсаций. В то же время в таких странах, как Япония и Швейцария, доля теневого бизнеса составляет около 6 %. Согласно данным английского журнала “Экономист”, в 1999 г. объем мирового теневого бизнеса составил 1,85 трлн фунтов стерлингов [7, 226].

Во-вторых, существенные трудности возникают при разработке информационной базы относительно социальных детерминант экономических неравенств. В данной связи отметим, что на процессы усиления экономических неравенств непосредственно влияют тенденции, которые могут быть выражены в системе конкретных показателей [9, 246]:

- соотношение трудоспособного и нетрудоспособного населения;
- распределение экономически активного населения по различным секторам экономики (промышленность, сельское хозяйство, сфера услуг);
- состояние рынка труда и занятости населения;
- соотношение демографических и гендерных неравенств;
- уровень социальной дифференциации общества в аспектах стратификации и мобильности и др.

В этой связи подчеркнем, что в ранее опубликованных работах мы уже обращали внимание на значимость разработки информационной системы, позволяющей определять основные параметры экономического развития Украины [9].

Отметим, что антикризисное управление макроэкономическими процессами и экономическими неравенствами в переходном обществе является комплексной научной проблемой, требующей консолидации усилий многих специалистов в областях экономики, социологии, демографии, социальной психологии, менеджмента.



Литература

1. Кучма Л. Д. Шляхи економічних реформ. — К.: Поліграфкнига, 1994.
2. Марчук Є. К. Політичні та економічні реформи в Україні: від минулого в майбутнє // Сучасна українська політика / Ред. кол.: М. Михальченко, Ф. Рудич. — К.: УФІМБ, 1999. — С. 23–34.
3. Паніна Н. В., Головаха Є. І. Тенденції розвитку українського суспільства (1994–1998 рр.). — К.: Вид-во Ін-ту соціології НАН України, 1999.
4. Роговий В. В. Економіка України на перспективу та інвестиційна діяльність // Проблеми інвестиційного менеджмента в Україні: Сб. науч. тр. // Прилож. № 2(7) к науч. журн. “Персонал”. — 2000. — С. 7–12.
5. Україна. Людський розвиток. Звіт 1995. — К.: ПРО ООН, 1996.
6. Україна. Людський розвиток. Звіт 1999. — К.: ПРО ООН, 2000.
7. Україна на зламі тисячоліть: історичний експурс, проблеми, тенденції та перспективи / Г. В. Щокін, М. В. Попович, М. С. Кармазіна та ін. — К.: МАУП, 2000.
8. Українське суспільство: моніторинг — 2000 р. Інформ.-аналіт. матеріали / За ред. В. М. Ворони, А. О. Ручки. — К.: Вид-во Ін-ту соціології НАН України, 2000.
9. Штудер Т. В. Проблема управління економічними неравенствами в переходном обществе // Управление занятостью в условиях трансформации экономики Украины. Современная экономическая наука и образование в Украине: теория, методология, практика // Прилож. № 1(16) к науч. журн. “Персонал”. — 2001. — С. 246–247.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ГРАЖДАНСКОЙ АКТИВНОСТИ НА ПРИВАТИЗИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ АЗЕРБАЙДЖАНА И УКРАИНЫ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 292–293

Оценивая содержание трансформационных реалей, наиболее характерных для Украины и Азербайджана, отметим, что на современном этапе рыночных преобразований в этих странах уже осуществлена либерализация экономики, практически ликвидирована административно-командная и распределительная система управления, более демократичными стали трудовые отношения. В основном уже сформированы негосударственный сектор экономики, финансовые и банковские структуры, валютный и фондовый рынки. Во второй половине 90-х годов в Азербайджане ускоренными темпами формировался частный сектор, который, как свидетельствуют официальные данные, уже с 1998 г. занял доминирующие позиции в воспроизводстве валового внутреннего продукта (ВВП) (таблица) [1, 48].

Согласно статистическим данным, на 1 января 2000 г. в Азербайджане было приватизировано более 22 тыс. малых объектов и предприятий, на базе которых были созданы акционерные общества. Таким образом, было организовано 1065 мелких и средних предприятий [2, 368]. Однако следует отметить противоречивость осуществляемого в стране процесса приватизации.

Суть возникших противоречий азербайджанский ученый Г. Ибадоглы характеризует и оцени-

вает следующим образом: “Если же анализировать этот процесс на основании качественных показателей, то формальные, официально провозглашенные цели (привлечение широких масс населения к процессу экономической трансформации, обеспечение социальной справедливости в распределении акций) достигнуты не были. В то же время судьба большинства приватизированных предприятий оказалась плачевной, многие из них сейчас простаивают” [2, 369].

Аналогичные тенденции наблюдаются в Украине: также стремительно формируется частный сектор (особенно в малом и среднем бизнесе). В 1999 г. он производил более 60 % ВВП, хотя функционирует в целом он, как и в Азербайджане, по оценкам украинских ученых, пока неэффективно. “Значительная часть частного сектора получает государственную поддержку. Она осуществляется через механизм прямых и косвенных субсидий из бюджета: освобождение от налогообложения, реструктуризация или списание налоговой задолженности, предоставление бюджетных займов по субсидированным бюджетным ставкам, невозвращение бюджетных кредитов” [4, 33].

В то же время, несмотря на значительные трудности развития, в последние годы в Азербайджане и в Украине появились симптомы экономи-

Удельный вес частного сектора в ВВП Азербайджана

Удельный вес частного сектора в ВВП, %	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Всего	29,0	34,0	38,8	46,0	55,0	58,0
В промышленности					26,4	32,0

ческой стабилизации и начала экономического роста. Так, рост ВВП в Азербайджане в 1998 г. составил, согласно официальной статистике, 10 %, а в 1999 г. — 7,2 % [1, 155].

Отметим, что в Украине также намечаются тенденции экономического роста: по оценкам специалистов, от 1,4 до 4,3 % в год [4, 35]. Однако подобные темпы вряд ли можно рассматривать серьезно как существенные факторы качественных изменений основных параметров экономической жизнедеятельности и жизнеобеспечения, свидетельствующих о кризисном состоянии украинского социума.

На июнь 2001 г. средняя заработная плата в Украине соответствует уровню установленной государством черты малообеспеченности — равна 311 грн (56 дол.). В то же время суммы большинства денежных выплат находятся значительно ниже этого уровня. Так, подавляющая часть пенсионеров получает пенсии меньше 100 грн, т. е. приблизительно 18 дол. Размер студенческих стипендий, как правило, не превышает 30 грн (около 5 дол.), тогда как оплата проживания в студенческом общежитии ежемесячно обходится в 40–50 грн. Эти цифры в целом свидетельствуют, что Украина является довольно бедной страной. Данный факт не рискуют оспаривать ни ученые, ни политики. При этом, однако, отметим, что оценивание масштабов и уровня бедности в Украине является довольно сложной процедурой. По данным экспертов ООН, в 1999 г. в Украине реально бедными было около 30 % населения, а нищими — приблизительно 15 % [4, 76].

Такая оценка основывается на учете принятой ООН методики, в которой делается акцент на основных проявлениях бедности: короткая продолжительность жизни человека; низкая профессиональная подготовка; отсутствие необходимой базы для нормальной жизни — чистой питьевой воды, медицинских услуг, качественного питания; изолированность от общественной жизни. Очевидно, следуя этим критериям, украинский экономист Э. Либанова в одной из своих последних работ доказывает, что бедными в Украине являются 13,6 млн чел., т. е. 27 % населения страны. При этом она отмечает, что удельный вес затрат на питание в бедных семьях Украины составляет 71,9 %, а в небедных — 65,8 % [3, 73].

Аналогичная тенденция характерна и для Азербайджана, где, по оценкам экспертов, средняя зарплата на 1 января 2000 г. составляет 45 дол., что позволяет считать Азербайджан одной из самых бедных стран СНГ [2, 376].

Анализ приведенного нами цифрового материала заставляет задуматься о причинах неэффективного функционирования приватизированных предприятий в Азербайджане и Украине. Такими наиболее значимыми причинами, на наш взгляд, являются:

- разрыв экономических связей в масштабах бывшего СССР;
- низкая эффективность производственной деятельности государственного сектора экономики;
- переход на мировые цены;
- закрытость и перенасыщенность западных рынков;
- локальные вооруженные конфликты (Армения — Азербайджан);
- спад промышленного производства;
- вынужденная неполная занятость и безработица;
- разрушение и деградация социальной инфраструктуры.

Эффективно нейтрализовать действия указанных причин, как нам представляется, реально возможно лишь посредством разработки инновационного антикризисного механизма стимулирования производственной и гражданской активности населения. По своим целевым параметрам данный стимулирующий механизм должен непосредственно способствовать росту уровня жизни и повышению стандартов жизнеобеспечения населения; созданию действенной мотивации людей к высокоинтенсивному труду; сознательному и целенаправленному поощрению политическим руководством активных, инициативных моделей трудового поведения; развитию предпринимательства как значимого фактора самоорганизации общественной жизни.



Литература

1. *Азербайджан в цифрах*. — Баку: Госкомстат, 2000. — 368 с.
2. Ибадоглы Г. Издержки “переходного периода” в Азербайджане // *Азербайджан и Россия: общества и государства* / Отв. ред. и сост. Д. Е. Фурман. — М.: Летний сад, 2001. — С. 363–378.
3. Либанова Е. М. Соціальна політика економічного зростання // *Україна на порозі XXI століття: Матеріали наук.-практ. конф.* — К.: Вид-во НТТУ КНУ, 2001. — С. 65–76.
4. *Україна: Людський розвиток. Звіт 1999*. — К.: ПРО ООН, 2000. — 96 с.

РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ “АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ’ЯЗАННЯ В УМОВАХ УКРАЇНИ”

Учасники науково-практичної конференції вважають, що криза як зміна тенденції розвитку тенденцією гальмування є однією з характеристик ринкової економіки. Тому будь-яке управління складними системами потрібно розглядати як антикризове, а зміст і методи звичайного й антикризового управління різняться тим, що підходи та методи останнього спрямовані на розвиток і виживання підприємства в довгостроковому аспекті.

Кризовий стан багатьох підприємств України, як вважають учасники дискусії, викликаний невідповідністю їх фінансово-господарських параметрів сучасній ситуації, що, у свою чергу, зумовлено неправильною або хибною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку. З огляду на зазначене необхідні інноваційні, принципово нові методи управління як людьми, так і діяльністю підприємства загалом, що безпосередньо залежить від професійного рівня керівників, а також від прийомів і методів управління.

Для того щоб розв’язати проблеми формування системи антикризового управління підприємствами України в перехідний період, необхідно:

- усвідомити концепцію антикризового управління як методологію забезпечення стійкого становища підприємства на ринку за будь-яких економічних, політичних і соціальних перетворень у країні;
- розглядати антикризове управління як систему управлінських та фінансових механізмів, що дають можливість адекватно реагувати на істотні зміни зовнішнього середовища і бути найефективнішими у розв’язанні всіх поточних завдань конкретних підприємств;

- застосовувати методологію управління проектами на підприємствах України в умовах кризи, а особливо креативні технології та методи підготовки рішень при комплексній діагностиці для вдосконалення структури і функцій управління, фінансово-економічної політики та досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції (послуг);

- для подолання кризових явищ необхідно близько 3000–3500 тис. висококваліфікованих управлінців, які знають сучасні методи і технології управління. Сьогодні державна система освіти не може поки що розв’язати цієї проблеми. Підготовку сучасних управлінців здійснюють близько 90 вищих навчальних закладів. У 2000 р. в Україні, за даними статистичної звітності, існує 164 тис. малих підприємств. Необхідно збільшити їх кількість до 2,5 млн і створити 400 тис. фермерських господарств (нині їх в Україні близько 38 тис.);

- врахувати те, що основним напрямом виходу з кризи повинна бути інноваційна діяльність в усіх сферах. Для забезпечення цієї діяльності необхідно використовувати насамперед внутрішні інвестиції. Їх залучення в економіку можливе у разі створення сприятливого інвестиційного клімату, а саме завдяки звільненню інвестованих коштів від податкового тягара; створенню сучасної, ширшої банківської системи, а також спеціалізованих небанківських установ для мікрокредитування малого бізнесу;

- для розв’язання енергетичних проблем в Україні необхідно розробити і запровадити енергозберігаючі технології в усіх галузях та підприємствах; розвивати систему енергозабезпечення за рахунок власних альтернативних джерел;

- вважати стратегічним завданням антикризового управління розробку державної програми з питань антикризового управління;

- розробити і реалізувати Програму підготовки менеджерів з проблем кризи в системі навчальних закладів на основі співпраці з підприємствами.

Базовим навчальним закладом, зокрема, може бути і Міжрегіональна Академія управління персоналом, яка має ефективний кадровий потенці-

ал і навчально-методичну базу. Для підготовки висококваліфікованих спеціалістів цього напрямку, зокрема, передбачається створити при МАУП спеціальний Центр тренінгу і консалтингу з реалізації комплексної програми "Підготовка тренерів у галузі менеджменту" ("Train the Trainers");

- внести пропозицію Міністерству освіти і науки України впровадити на старших курсах усіх вищих навчальних закладів дисципліну "Антикризове управління".

In the collection, composed by the Inter-Regional Academy of Personnel Management and the Ukraine Productive Powers Research Council of the Ukrainian National Academy of Sciences, the actual problems of the crisis-proof enterprise management in present-day conditions are considered. The existent problems are analysed and the suggestions concerning the ways of solving economic crisis are based.

The collection is meant for scientists, teachers, officials and owners of the firms and all others who are interested in crisis-proof management problems.

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Випуск 1

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ:
ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ В УМОВАХ УКРАЇНИ
Збірник наукових праць

Educational edition

SCIENTIFIC WORKS OF THE INTER-REGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT

Edition 1

CRISIS-PROOF ENTERPRISE MANAGEMENT:
PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLVING IN UKRAINE'S CONDITIONS
Scientific works collection

Відповідальний редактор *І. В. Хронюк*
Редактор *А. Г. Городнічова*
Коректори *І. В. Точаненко, А. А. Тютюнник*
Комп'ютерна верстка *Г. В. Попович*
Оформлення обкладинки *О. А. Линник*

Регістраційне свідоцтво ДК № 8 від 23.02.2000

Підп. до друку 08.10.01. Формат 60×84/8. Папір офсетний. Друк ротативний трафаретний.
Ум. друк. арк. 34,8. Обл.-вид. арк. 33,6. Тираж 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
Адреса редакції: 03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

Видавець і виготовлювач тиражу Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)