

НАУКОВЕ ЖИТТЯ

АНАЛІТИЧНА ЗАПИСКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ ІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ “ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ”

(м. Тернопіль, 8-9 жовтня 2009 року)

Узагальнення результатів, отриманих в процесі роботи конференції, дозволило виявити певні проблеми та тенденції, зробити теоретичні висновки та практичні рекомендації за такими секціями.

1. Секція 1 «Стратегічне управління в сучасних умовах»

Під час роботи секції предметом обговорення стали актуальні питання невизначеності в управлінні підприємствами в сучасних умовах, адаптації промислових підприємств до мінливого зовнішнього середовища, методи та інструменти реалізації стратегії підприємства. Зокрема, аналіз напрямів наукових досліджень показав, що вони ґрунтуються на перспективних напрямках розвитку менеджменту, відслідковують найновіші тенденції та зміни. Обговорення проблем теорії та практики стратегічного управління в умовах глобалізаційних процесів дало змогу учасникам секційного засідання дійти таких висновків і пропозицій.

1.1. Сьогодні спостерігається складна кризова ситуація в економіці та в інноваційній сфері зокрема, що зумовлена насамперед відсутністю ефективно діючої стратегії в управлінні інноваційною діяльністю підприємств та держави. Звичайно, єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація навіть однієї галузі унікальна, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших чинників. Саме вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Таким чином, інноваційна стратегія не буде справді ефективною, якщо вона не врахує ситуації на підприємстві, не створює істотної переваги над конкурентами та не забезпечить розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Тому при визначенні найбільш привабливої інноваційної стратегії підприємства повинні дотримуватися таких критеріїв:

- відповідність можливостям і загрозам зовнішнього середовища;
- відповідність цілям організації і сумісність з її місією;
- досягнення конкурентних переваг за рахунок використання сильних сторін фірми і слабкості конкурентів, нейтралізації або компенсації слабких сторін підприємства і сильних сторін (переваг) конкурентів;
- наявність необхідних ресурсів, наукового, технічного, виробничого, кадрового потенціалів;
- досягнення балансу між усіма структурними підрозділами фірми.

1.2. Сучасне середовище бізнесу настільки динамічне, що для втримання конкурентних позицій підприємства на ринку суб'єктам господарювання необхідно адаптувати відповідно до цих викликів стратегічні орієнтири діяльності. За частотою зміни

економічних умов, підприємство повинно розробляти специфічну стратегію, в кращому випадку, для кожної нової стадії життєвого циклу товару в розрахунку на те, що товар має максимально довго користуватися попитом на ринку, задовольняти всі потреби споживачів і приносити прибуток підприємству. В першу чергу, це необхідно тим підприємствам, продукція яких є на етапі зрілості життєвого циклу. Дилемою підприємств зрілих галузей є вибір базових стратегій: низьких витрат, диференціації продукції й фокусування. Однак стратегія диференціації у зрілих галузях, де товари стандартизовані і їх легко можна скопіювати, може бути ускладнена. Необхідність використання стратегій диверсифікації при управлінні діяльністю підприємств, зумовлюється бажанням суб'єкта господарювання зменшити ризик присутності в одній галузі і підвищити конкурентні позиції інвестиційної політики. Вибираючи ту чи іншу стратегію диверсифікації діяльності підприємства, необхідно врахувати особливості галузі, правильно оцінити потенційні ризики та фактори успіху. Таким чином, для ефективної діяльності вітчизняних підприємств та покращення розуміння потреб споживачів, необхідно перейняти світовий досвід ідей стратегічного процесу диверсифікації при управлінні діяльністю підприємств.

1.3. Подолання кризових явищ та пошук більш раціональних шляхів і методів пристосування підприємств до української дійсності, тобто налагодження стабільних зв'язків із зовнішнім середовищем, є актуальною проблемою сучасної науки. Система показників оцінювання адаптації повинна містити показники зовнішньої й внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність адаптації, відбиваючи ступінь відповідності діяльності вимогам ринку, може вимірюватися такими показниками, як частка ринку підприємства і її динаміка, обсяг продажів і його динаміка, чистий прибуток, рентабельність продажів тощо. Внутрішня ефективність адаптації визначається в основному рівнем витрат виробництва й збуту продукції та може вимірюватися такими показниками, як продуктивність праці, матеріаловіддача, фондівіддача, енергоємність, рентабельність продукції, плинність кадрів. Оцінювання і контроль обраних заходів адаптації необхідно проводити системно й безупинно. Якщо контроль реалізації стратегії свідчить про недосяжність цілей, то це має слугувати сигналом для корегування процесу адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Складність передбачення і врахування всієї множини факторів впливу на розвиток підприємства вимагає прийняття нестандартних рішень організаційного та управлінського характеру у відповідності до вимог виробництва.

Таким чином, можна визначити, що адаптація розглядається як ефективний засіб управління розвитком підприємства. Результатом її упровадження має бути нова якість управління. Отже, адаптація виступає як форма розвитку організації з передбаченням майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

1.4. Світова фінансова і економічна криза та її вплив на економіку України призвела до того, що значна кількість вітчизняних підприємств виявились неспроможними з економічної точки зору і зіткнулися з необхідністю розробки та впровадження ефективного механізму антикризового управління.

Як показує багаторічний досвід економічно розвинутих країн, одним із найефективніших інструментів антикризового управління є реструктуризація, як комплекс фінансово-економічних, організаційно-технічних та правових змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення поставлених цілей.

Серед заходів реструктуризації можна виділити такі:

- розумне скорочення асортименту продукції;
- зниження матеріаломісткості та енергомісткості продукції, розпродаж зайвих виробничих потужностей;
- застосування системи знижок до товарів, які не користуються попитом;

- скорочення чисельності та заробітної плати працівників;
- відстрочка виплат дивідендів та відсотків, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, скорочення обсягів інвестицій (особливо малодохідних) тощо.

До заходів реструктуризації розвитку доцільно віднести:

- розширення асортименту та номенклатури продукції;
- покращення якості та дизайну продукції;
- удосконалення виробничо-технологічної структури підприємства;
- розробка та впровадження ефективних методів просування товарів,
- освоєння нових ринків збуту, розробка та впровадження мотиваційних схем для забезпечення високоякісної роботи персоналу;
- проведення навчальних заходів для підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- розширення обсягів інвестиційної діяльності тощо.

Наведені вище заходи реструктуризаційних змін не є вичерпними, проте їх застосування у процесі діяльності значно прискорить вихід підприємства із кризового стану та досягнення поставлених цілей.

1.5. В даний час регіони в Україні вкрай різняться між собою за рівнем економічного розвитку, промисловим, ресурсним, інноваційним та інвестиційним потенціалом. Разом з тим, ці відмінності все більше поглиблюються. Основна причина цих відмінностей в тому, що при ослабленні достатньої підтримки з боку держави, деяким регіонам доводиться проводити самостійну соціально-економічну політику. У зв'язку з цим виникає проблема формування ефективної й адекватної регіональної політики, направленої на забезпечення конкурентоспроможності регіону. Економічна поведінка будь-якого регіону, а також господарюючих суб'єктів усіх форм власності сьогодні розглядається через призму підвищення регіональної конкурентоспроможності шляхом збереження і використання наявних, а також створення і реалізації нових конкурентних переваг. Як наслідок, з метою створення регіональних умов, що найбільш сприяють веденню бізнесу, за останні роки конкурентоспроможність регіонів розглядається як ключова складова розвитку регіональної економіки і є відповідним пунктом для більшості стратегій і планів розвитку. Конкурентоспроможність регіону належить до оціночних показників. Тому ця характеристика може бути конкретизована через застосування статистичних показників, рейтингів і рангів за регіональними факторами конкурентоспроможності.

Таким чином, виділення факторів регіональної конкурентоспроможності передбачає розгляд їх як рушійної сили для досягнення економічного зростання і, як наслідок, підвищення якості життя населення регіону. Виходячи з цього, завдання регіональної влади полягає не лише у сприянні розвитку великого та малого бізнесу, а й організації їхньої співпраці, зокрема сприяння організації кластерів. Наявність цього фактора регіональної конкурентоспроможності сприятиме надходженню інвестицій, що нестимуть у собі інноваційну наповненість, створить значні можливості посилення конкурентних позицій регіону в економічному суперництві.

1.6. Головне завдання стратегічного антикризового управління - це не лише вироблення якнайменше ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках, але й розробка антикризових стратегій підприємства і перетворення їх на стратегічні фактори успіху в складному, рухливому, невизначеному маркетинговому середовищі.

Процес стратегічного антикризового управління повинен складатися з таких етапів:

- Аналіз маркетингового середовища й оцінювання параметрів кризи.
- Визначення мети і розробка стратегії подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних і оперативних заходів.

- Вибір стратегій антикризового управління.
- Реалізація прийнятої стратегії щодо виходу з кризової ситуації.
- Оцінка і контроль реалізації антикризової стратегії.

Антикризове управління повинно вирішувати загальні стратегічні проблеми досліджених підприємств: підвищення мобільності капіталу підприємства; підвищення загального рівня конкурентоспроможності шляхом створення і випуску відповідної продукції; зміна форми власності; набуття знань у сфері антикризового управління; зміцнення бюджетної дисципліни; поліпшення механізму управління фінансовими потоками; створення системи маркетингового управління та принципово нових моделей управління; розробка ефективної системи мотивації персоналу.

2. Секція 2 «Тактичне і оперативне управління в нових економічних реаліях»

Учасники секції обговорили коло наукових питань, які стосуються особливостей управління ризиками на підприємствах, актуальних проблем управління витратами на промислових підприємствах, методів аналізу тактичного та оперативного управління, що дало змогу прийти до таких висновків і рекомендацій.

2.1. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства змушені здійснювати діяльність, пов'язану з подоланням невизначеності. Відсутність повної інформації, існування суперечливих тенденцій, елементи випадковості та інші риси господарювання обумовлюють ризикованість процесу управління, оскільки велика частина управлінських рішень на підприємстві приймається в умовах невизначеності. За цих умов управління ризиком набуває неабиякого значення в діяльності підприємств. Управління ризиками є необхідним при: прийнятті стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозуванні кон'юнктури ринку, здійсненні виробничо-збутової діяльності; проведенні кредитної політики; формуванні й оптимізації портфеля цінних паперів тощо.

Результатом розвитку управлінських технологій ухвалення рішень і мінімізації можливих втрат є формування концепції комплексного управління ризиком. Комплексне управління ризиками повинне бути невід'ємною частиною стратегічного і оперативного управління будь-яким підприємством.

Функції, що покладаються на систему управління ризиком, зумовлюють зміст самого процесу управління, яке повинне зводиться до наступної послідовності робіт:

- розробка політики в області управління ризиком;
- аналіз ситуації ризику, тобто виявлення чинників ризику і оцінка його можливого рівня, прогнозування поведінки господарських суб'єктів в цій ситуації;
- розробка альтернативних варіантів рішення і вибір найбільш прийнятної і правомірної з них;
- визначення доступних шляхів і засобів мінімізації ризику;
- підготовка і планування заходів з нейтралізації, компенсації очікуваних негативних наслідків ризику.

Отже, система управління ризиками припускає всебічний аналіз сукупності наявних ризиків, їх ідентифікацію, оцінку і вироблення механізмів контролю.

2.2. Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямків. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі оцінки діяльності господарської системи, що, в свою чергу потребує і подальшої адаптації методичних підходів до оцінки господарської діяльності підприємств до сучасних умов господарювання.

Для підвищення управлінської дієвості оцінки господарської діяльності системи необхідно враховувати специфічні умови розвитку ринкової економіки України. Для того, щоб оцінити рівень ефективності господарської діяльності системи потрібно визначитися із основними критеріями.

Традиційні показники ефективності господарської діяльності розглядають збитки і вигоди тільки у їхній економічній площині і тільки у межах певної господарської системи. Такий підхід звужує і обмежує можливості розвитку підприємства, як відкритої системи, що зумовлюється суттєвим зростанням соціалізації та інформатизації сфери бізнесу.

Так, інформатизація бізнесу, з одного боку, надає підприємству цілу низку переваг, пов'язаних із прискоренням процесу одержання інформації та, як результат, прискоренням прийняття управлінських рішень і збільшенням прибутку. Та з іншого боку, інформатизація бізнесу підвищує загрози, пов'язані із конкурентоспроможністю підприємств, оскільки, по-перше, інформація про підприємство, може бути використана не на його користь конкурентами, а, по-друге, важливою зовнішньою складовою успіху підприємства є суспільна думка про його діяльність. І якщо така думка сформована на основі інформації про підприємство, яка не відповідає суспільним цінностям, то досягнення економічного розвитку у несприятливому соціальному середовищі є малоімовірним.

2.3. В сучасних умовах господарювання важливим чинником конкурентного розвитку організацій є витрати, пов'язані із організацією діяльності та її керуванням відповідно до впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Будь-які дії організації вимагають затрат ресурсів (людей, технології, часу, інформації), які у підсумку набувають вартісної оцінки, яка має визначальний вплив на ефективність її функціонування. За таких умов виникає необхідність у виборі моделей управління, які б дозволяли сформуванню таких внутрішньовиробничих вартісних оцінок факторів виробництва, що сприятимуть найкращому використанню обмежених ресурсів для досягнення мети підприємства. Оскільки в умовах глобальних змін цілі організації визначають її здатність беззбитково функціонувати у короткостроковому періоді та виживати у перспективі, то управління витратами необхідно розглядати як інструмент забезпечення гнучкості організації відповідно до поставлених цілей. При цьому гнучкість передбачає вибір способу дій організації, за якого вона відмовляється від жорсткої, заздалегідь чітко визначеної економічної політики на користь цілей, що змінюються залежно від умов та обставин функціонування.

Таким чином, управління витратами як безперервний процес пошуку шляхів досягнення цілей організації базується на виборі відповідної моделі розвитку та відповідних до неї методів управління витратами. Гнучкість організації досягається за рахунок вибору дій чи процесів, адекватність яких визначається на основі критерію витрат, а саме: у антикризовій моделі досягнення критичних витрат; у моделі стійкого розвитку витрати забезпечують дохід; у моделі конкурентного розвитку витрати створюють конкурентну перевагу та унікальну цінність.

3. Секція 3 «Менеджмент персоналу як домінанта забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Під час роботи секції розглядалися проблеми мотивації персоналу, деякі аспекти управління й підготовки кадрів у сфері фінансових послуг, перспективні напрямки підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, стимулювання інноваційної трудової діяльності на підприємствах, формування системи адаптації нових співробітників за допомогою інформаційних технологій.

Аналіз напрямів наукових досліджень показав, що вони ґрунтуються на перспективних напрямках розвитку менеджменту персоналу, відслідковують найновіші тенденції та зміни.

Обговорення проблем теорії та практики менеджменту персоналу в сучасних умовах дало змогу учасникам секційного засідання дійти таких висновків і пропозицій.

3.1. Основною метою державної інноваційно-регульованої політики ринку праці повинно стати створення умов повної зайнятості і знищення безробіття з максимізацією збалансованого стану ринку праці не на основі саморегульованого співвідношення попиту і пропозиції, як пропонують західні вчені, а шляхом ефективного регулювання гнучкої мобільності і руху робочої сили на підставі координації державних, регіональних програм і підприємницьких проектів суб'єктів господарювання.

Аналітично-нормативний підхід до визначення кількісної потреби у трудових ресурсах припускає аналіз конкретного трудового процесу, проектування раціональної організації праці, нормування трудомісткості робіт. Використання цього підходу полягає в обґрунтуванні норм працюючим та регулюванні часу виконання завдань. Його ефективність полягає тоді, коли величини норм трудомісткості робіт відповідають реальним необхідним витратам часу. Недоліком цього підходу є неврахування організаційно-технологічної схеми виконання робіт, фронту робіт, рентабельності продукції, інвестицій, обмеження, чинники, що впливають на зниження продуктивності праці, використання основних фондів та ін.

Розроблені алгоритми визначення оптимальної чисельності трудових ресурсів враховують кінцеву корисність продуктивності праці, зміну інтенсивності праці і часу виконання робіт, тобто одночасного використання маржиналістського і аналітично-нормативного підходу. Характерність запропонованої методології укладає в себе: *новий підхід* - за критерієм оптимальності приймаються мінімальні втрати часу; *комплексний підхід* з вивченням впливу факторів: фронту робіт, зміни середнього продукту праці, його інтенсивності, часу виконання завдання; *гнучкий підхід* - використання ТР із частковою зайнятістю. Запропоновані алгоритми формують систему економічної мотивації ТР, також дають можливість скоротити строки виконання робіт і витрати проекту.

3.2. Культурологічний підхід до формування нової управлінської парадигми продиктований такими умовами: по-перше, кожне підприємство є відкритою системою, яка функціонує у зовнішньому середовищі, складовою якого є культура; по-друге, постіндустріальне суспільство, в якому ми живемо, ґрунтується на принципах когнітивного розвитку і вимагає задіявання фактору культури при формуванні світогляду працівників; по-третьє, культура, особливо організаційна, є механізмом, який регулює поведінку людей в організації; по-четверте, закони й принципи культури можна використовувати як методологічну і евристичну базу для розуміння економічних процесів.

Виходячи з принципу соціальної культури, у суспільстві виділяють дві важливі категорії людей: «соціономів», які володіють розвинутою соціальною культурою, і «соціопатів», тобто тих людей, які не мають такої культури. Така градація особливо важлива при формуванні персоналу організації в тих підприємствах, які здійснюють інноваційну діяльність, оскільки важливою ознакою культури є креативність і здатність генерувати нові ідеї. Суспільство буде розвиватися в міру домінування категорії «соціономів», які завдяки своїй культурі можуть забезпечити конкурентний статус суспільства.

3.3. Модернізованою тенденцією розвитку господарського управління є коучинг, що представляє собою як стиль менеджменту, так і його інструмент. Як стиль менеджменту і стосунків в цілому – це особливим чином організована взаємодія між менеджером і його підлеглим, яка припускає визнання унікальності кожної людини, довіру до її здібностей, сприяння максимальному розкриттю її особистих ресурсів і приводить до нового рівня усвідомлення та відповідальності працівника. Стосовно інструменту менеджменту — це допомога персоналу в розвитку і навчанні в процесі спільної роботи.

При цьому використовуються спеціальні методи, техніки постановки питань, спільне обговорення, прийоми сучасного менеджменту. Коучинг принципово відрізняється від консультування та психоаналізу. Адже консультування реалізується у формі порад та директивних інструкцій. Психоаналіз передбачає рефлексію та дослідження минулого. Коучинг "працює" з реальною теперішньою ситуацією, що склалась на підприємстві, допомагає виявити розрив між дійсним та бажаним, ліквідувати його та консолідувати всі сили для уникнення аналогічної ситуації в майбутньому.

Досвід застосування даного стилю управління такими компаніями як "Kraft Foods", "Xerox", "Nokia", "Cadburys", "Procter and Gamble", "Mary Kay" дозволяє констатувати той факт, що коучинг: забезпечує високі стандарти виконання завдань; підтримує систему партисипативного управління; створює атмосферу, яка стимулює креатив, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг. Отже, сьогодні в більшості передових компаній коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації та оцінці персоналу.

3.4. Для менеджера і підприємця співвідношення культури та відповідальності є особливо важливими і пов'язуються із категорією свободи. Кожний виток розвитку суспільства значно розширює поняття і необхідність використання категорії свободи як в загальносуспільному масштабі, так і у системі менеджменту зокрема. Поява нового рівня свободи призводить до появи нових інститутів законодавства, які мають забезпечити порядок в усіх сферах життєдіяльності суспільства і підвищенні ролі соціального порядку в забезпеченні добробуту людей. Отже, потрібен фактор, який має внутрішню спонукальну силу і здатність виступати в якості тонко планового інструменту управління. Культура стає саме тим фактором, що здатний компенсувати обмеженість законодавства у створенні й підтримуванні порядку в суспільстві, оскільки вона має ту силу, яка допомагає усувати сваволю і хаос.

3.5. При формуванні системи підготовки й управління персоналом у сфері фінансових послуг необхідно враховувати певні галузеві особливості: більш жорсткий освітній ценз за більшістю робочих місць у сполученні із швидкими темпами застарівання професійних знань. (Останнє передбачає необхідність забезпечення умов для регулярного підвищення кваліфікації всіх категорій працівників); вищий ступінь професійної спеціалізації основної частини працівників (велика кількість рівнів поглиблення спеціалізації), що створює додаткові труднощі при організації праці в сфері фінансових послуг, особливо в режимі оперативного управління; підвищені вимоги до відповідальності персоналу, що обумовлені індивідуальним характером праці значної частини працівників сфери фінансових послуг; підвищена стресова небезпека праці, яка характерна для більшості робочих місць; більш високий рівень витрат (на 15-20 % вищий, ніж в середньому по економіці), що пов'язаний з використанням переважно висококваліфікованої, отже – високооплачуваної, праці, а також необхідність додаткових постійних витрат на розвиток людського капіталу фінансових установ; вразливість фінансових установ до загроз інформаційної небезпеки з боку персоналу у формі розголошення комерційної таємниці, до якої на відміну від більшості інших галузей допущені не тільки керівники, але й багато рядових виконавців.

3.6. Управління людським капіталом підприємства – це управління, яке ґрунтується на методах мотивації, та зацікавленості працівників у результативності роботи, і повязі до свого підприємства. Для забезпечення ефективного управління треба, перш за все, визначити мету, яка буде об'єднувати. При цьому ця мета повинна сприяти всіх потенційних здібностей людини, включаючи латентні (приховані) здібності. Людський

капітал є одним з стратегічних активів підприємства, який найважче відтворити конкурентам. Тому досить розповсюдженою є практика “перетягування” працівників. Отже, треба розглядати управління людським капіталом як одну з найважливіших потреб сучасного підприємства. Крім того, як свідчать статистичні дослідження, підприємства, які усвідомлюють цінність людського капіталу, є найбільш перспективними та найчастіше провідними підприємствами.

Ефективне управління людським капіталом обумовлює багато позитивних наслідків у діяльності організації, серед яких можна виділити: розкриття потенціалу працівників, найефективніше використання їхніх здібностей, схильностей, знань і навичок; набуття працівниками знань і розвиток професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої організаційної діяльності; об'єднання колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу в колективі; зміцнення лояльності, відданості працівників меті організації; вдосконалення систем мотивації; забезпечення наступності в управлінні; полегшення запровадження інноваційних змін.

3.7. Міжнародний ринок праці суттєво відрізняється від товарно-речових ринків, оскільки на його розвиток впливають соціальні та соціально-психологічні фактори. Найм робочої сили - це складний процес, який є завершальним етапом на довгому шляху кількісного та якісного визначення потреби у робочій силі зі сторони роботодавця та прийнятті рішення про працевлаштування на певних умовах і за певну винагороду зі сторони конкретного працівника. Як правило, у більшості випадків попит на закордонну робочу силу передбачає її здібність до фізичного руху, і що особливо важливо, до перетинання національних кордонів. Важливою складовою функціонування міжнародного ринку праці є міждержавний обмін робочою силою, який відбувається в формі трудової міграції. Міжнародна трудова міграція виступає однією з форм міжнародних економічних відносин, являє собою стихійний або організований рух трудових ресурсів між країнами, регулює процес перерозподілу трудових ресурсів між різними ланками світового господарства; обумовлена різним рівнем розвитку продуктивних сил та характером виробничих відносин окремих країн, міжнародним поділом праці та потужними інтеграційними процесами, які відбуваються в світі.

Для формування та функціонування світового ринку праці потрібні певні стартові умови, до числа яких відноситься високий рівень міждержавних політичних та економічних зв'язків. Повноцінний міжнародний ринок праці може формуватись тільки в умовах високоефективної світової економіки, яка функціонує на основі створення досконалих ринкових відносин, розвитку різних форм власності, забезпечення високої продуктивності праці та конструктивного поєднання національних інтересів окремих країн.

3.8. В умовах кризи дуже важко мотивувати працівників встановленням високої заробітної плати, тому особливу увагу слід приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг, гуманізуючи працю та створюючи умови для забезпечення кадрової безпеки підприємства, а саме: визнавати цінність працівника для організації і надавати йому творчу свободу; не принижувати гідність працівника, демонструючи зверхність та свої переваги; застосовувати програми збагачення праці та позитивне переміщення кадрів; застосувати гнучкий графік роботи, можливість частково виконувати роботу в домашніх умовах; поставити працівникам знижки на власну продукцію; вирішувати питання з надавання кредитів співпрацівникам на особливі потреби.

3.9. Внутрішня конкурентоспроможність підприємства передбачає порівняння оплати праці в середині організації. Адже виникає логічне і цілком слушне запитання – чому за виконання однакової роботи працівникам платять по-різному. Таке порівняння, звичайно, проводиться самими працівниками (теорія справедливості). Після цього менеджери

разом з вищим керівництвом починають усувати недоліки, які були допущені при розробці компенсаційної стратегії. Зовнішня конкурентоспроможність передбачає порівняння підприємства з іншими роботодавцями на ринку робочої сили. Така конкурентоспроможність, як правило, набуває вигляду: організація встановлює рівень і комбінацію форм оплати праці або такої ж як у конкурентів, або ж яка буде відрізнятися від тої, яка вже існує на ринку (наприклад, вищий оклад, надання соціального пакету і т.ін.), з метою приваблення компетентних працівників.

Оскільки висока заробітна плата приваблює не лише професіоналів, то підприємство, яке намагається підвищити конкурентоспроможність таким шляхом, має повне право і, навіть, змушене підвищувати вимоги до працівників (або претендентів на вакантну посаду). Встановлюючи високу оплату праці організація має на меті не лише задоволення потреб працівника, але й передбачається, що дані кошти є «джерелом приватних інвестицій у людський капітал», тобто працівники вкладатимуть зароблені гроші у власну освіту, тим самим підвищуючи кваліфікацію. Внаслідок такої компенсаційної політики має підвищитись якість продукції (наприклад, шляхом використання інноваційних методів), збільшитись продуктивність праці і, те заради чого існує підприємство - прибутковість.

3.10. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації. Одним з основних напрямів розвитку персоналу підприємств є організація взаємопов'язаних процесів розвитку конкурентоспроможних і особистісних здібностей найманого працівника. Розвиток персоналу сприяє зростанню умінь, навичок, знань працівника, підвищує його інтелектуальний, духовний, професійний рівень, все це в свою чергу підвищує конкурентоспроможність найманого працівника на ринку праці. Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Окрім підвищення конкурентоспроможності підприємства, перепідготовка і розвиток персоналу може також вирішити проблему безробіття. Для цього необхідно реформувати систему підготовки і розвитку найманих працівників на підприємстві, що передусім має отримати державне, а саме законодавче підкріплення, з реформуванням існуючої податкової, фінансової, соціальної політики. Вказані зміни повинні спиратися на існуючий вітчизняний та закордонний розвиток управління людськими ресурсами.

4. Секція 4 “Вирішення управлінських проблем при здійсненні підприємствами ЗЕД”

Під час роботи секції обговорювалися питання невизначеності в управлінні підприємствами ЗЕД в сучасних умовах глобалізаційного періоду, адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища зарубіжних країн, оцінка, методи та інструменти реалізації стратегії підприємства ЗЕД. Обговорення проблем теорії та практики управлінських проблем при здійсненні підприємствами ЗЕД в умовах глобалізаційних процесів дало змогу учасникам секційного засідання сформулювати такі висновки та пропозиції.

4.1. Розвиток міжнародних економічних відносин у середині ХХ ст. зіштовхнувся із новими принципами взаємодії країн та реформування національних економік. Поступовий еволюційний процес трансформації країн отримав прискорення завдяки черговому проголошенню ідей єдності та консолідації, що виявилось неспівмірним із основними параметрами їх функціонування. Глобалізація обмежує поле діяльності урядів окремих

країн у плані суверенного формування своїх суспільств, ізольованого вирішення проблем, що стосуються національної території. Такий підхід є правильним, оскільки змінилися умови діяльності країн на світовому ринку, створено глобальні інституції. Надмірна увага до питань глобалізації провокує її негативне сприйняття суспільством (а більшість дослідників вважають її відмінною рисою саме ХХ-початку ХХІ ст.) Проблеми глобалізації полягають не у раптовості її появи та кардинальних змін позиціонування країн у глобальному економічному просторі, а у неспроможності окремих країн адекватно реагувати на нові виклики та приймати ефективні з позиції захисту національних інтересів рішення. Таким чином, стратегічна взаємодія є одним із реальних напрямків реалізації впливу держави як на внутрішні тенденції розвитку, так визначення зовнішніх векторів розвитку. Саме реалізація таких підходів може забезпечити реалізацію основних елементів "піраміди цивілізації". За таких умов стратегія взаємодії має поєднати інтереси та потреби основного масиву країн. Окрім того, незважаючи на задекларовані принципи ведення світової торгівлі в межах СОТ, нині вона не спроможна зорганізувати країни для спільного вирішення питань тарифного захисту внутрішніх ринків. Все більше країн прагне реалізувати свої економічні інтереси шляхом участі у митних союзах або регіональних торговельних угодах.

4.2. У сучасній світовій фінансовій системі посилилась роль державних фондів суверенного добробуту (ФСД), які створюються з ключовою метою акумулювання надлишку ліквідних ресурсів держави та здійснення інвестицій, орієнтованих на вирішення завдань національного розвитку (в тому числі стратегічного характеру). Під час подолання світової фінансово-економічної кризи особлива увага фахівців та експертів світової економіки прикута до діяльності цих фондів, оскільки вони добре зарекомендували себе на світовому фінансовому ринку, суттєво збільшивши свої фінансові активи за рахунок поглинання банківських та інших фінансових установ-банкрутів. Стабілізаційні фонди є одним з різновидів фондів суверенного добробуту. У світовій практиці лише незначна частка країн створює та використовує кошти таких фондів, і не завжди вони доводять свою ефективність. Тому вивчення теоретичних та практичних засад функціонування стабілізаційних фондів у країнах світу з метою визначення можливостей та необхідності їх використання в Україні є актуальним завданням. ФСД мають намір більше інвестувати в країни з економікою, що розвивається, оскільки, не дивлячись на різкі коливання цін у коротко- і середньостроковій перспективі, у стратегічній перспективі такі інвестиції генерують більший прибуток. ФСД активно використовуються державами для стабілізації власних ринків в періоди криз. Під час кризи на світових фінансових ринках 2007 року ФСД здійснили вливання у банківські активи на суму 45 млрд. доларів. Для ФСД правила входження в капітал і виведення коштів, інвестиційний менеджмент, практика надання звітів у більшості випадків є не публічними. Як правило, роль ФСД, їх вплив на внутрішню політику держав і відображення діяльності в національній статистичній звітності є непрозорим. ФСД вкрай неохоче йдуть на розкриття інформації про власну інвестиційну стратегію, і по суті є закритими для навколишнього світу. Підвищення рівня транспарентності є одною з вимог до ФСД з боку країн, що приймають інвестиції. Раніше більшість ФСД дотримувалися консервативної політики інвестування в низькодохідні інструменти, наприклад, в облігації Уряду США. Проте, останнім часом намітилася тенденція до вкладень у більш ризикові активи. Це може мати наслідком закупівлю значної частини недооцінених активів в Україні, збільшення можливостей для спекуляцій. ФСД мають намір більше інвестувати в країни з економікою, що розвивається, оскільки, не дивлячись на різкі коливання цін у коротко- і середньостроковій перспективі, у стратегічній перспективі такі інвестиції генерують більший прибуток. ФСД активно використовуються державами для стабілізації

власних ринків в періоди криз. Під час кризи на світових фінансових ринках 2007 року ФСД здійснили впливання у банківські активи на суму 45 млрд. доларів.

4.3. Сучасний розвиток міжнародних економічних відносин вимагає поступової інтеграції національної правової системи на засадах єдиних загальновизнаних норм та стандартів. Зазначений процес досягається перш за все завдяки приєднанню України до міжнародних конвенцій та угод, вступу до Світової організації торгівлі та наміру входження до Європейського Союзу (ЄС). У цьому контексті адаптація податкового законодавства України до законодавства ЄС є одним з важливіших напрямків стратегії інтеграції України до європейського політичного, інформаційного, економічного та правового простору. Це поступовий процес, розрахований на тривалу перспективу, що складається з низки послідовних етапів. Зокрема, першим кроком на даному шляху є адаптація митного законодавства. Проте, на даний час не вирішеними залишаються дуже багато проблем з оподаткування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, зокрема питання оподаткування товарів і транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон України. Враховуючи зарубіжний досвід у вирішенні цього питання, доцільним було би зосередити увагу на вирішенні таких першочергових завдань:

- визначення митної вартості;
- вдосконалення апеляційної процедури щодо рішень митних органів;
- впровадження положень щодо обов'язкової інформації для імпортерів з тарифів та походження товарів;
- вдосконалення правил опублікування нормативних актів у галузі митного права та набуття ними чинності.

Таким чином, недосконалість вітчизняної податкової бази створює невиправдані фіскальні перепони на шляху експортно-імпортних вантажопотоків, а з іншого – залишає державний бюджет без потенційно можливих грошових надходжень.

Одним зі шляхів вирішення цієї проблеми є реалізація митною службою України завдань, які висунуті європейською спільнотою перед Україною на шляху її входження до ЄС – приєднання нашої країни до Міжнародної конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур. Основними заходами у даному контексті можуть бути наступні: дальший перегляд Митного кодексу з урахуванням положень законодавства ЄС та раніше наданих рекомендацій; вдосконалення організації роботи митної служби, спрощення і модернізація митних процедур на кордонах і всередині країни; розробка і впровадження механізму постійного інформування та надання консультацій суб'єктам ЗЕД щодо законодавства та процедур здійснення експортно-імпортних операцій.

Укладачі:

Василь Брич, д. е. н., проф., завідувач кафедри менеджменту, Тернопільський національний економічний університет

Андрій Шевченко, к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Тернопільський національний економічний університет