

нальними, причинно-слідственными, організаційними зв'язами і залежностями агропродуцентів від внутрішньої і зовнішньої сфери здійснення їх діяльності. Дослідження свідчать, що економічному стимулюванню інвестиційної діяльності сприяють спеціалізовані фонди: інвестиційний, залоговий, компенсаційний. Основна роль цих фондів – здійснювати функцію державного регулювання інвестиційної діяльності.

Література

1. Ахметов Р. Г. Реформування аграрної сфери АПК: теорія, методологія, практика / Р. Г. Ахметов. – М. : Изд-во МСХА, 2002. – С. 264–266.
2. Баклаженко Г. А. Совершенствование управления агропромышленным комплексом / Г. А. Баклаженко // АПК: Экономика, управление, 2006. – № 2. – С. 17–40.
3. Ибрагимов М. А. Социально-экономическая эффективность аграрных реформ в Азербайджанской республике / М. А. Ибрагимов. – М. : ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2010.
4. Ибрагимов М. А. Актуальные проблемы создания системы АПК в современных условиях развития экономики Азербайджана / М. А. Ибрагимов. – М. : ФГОУ ВПО РГАУ – МСХА им. К.А. Тимирязева, 2005.
5. Прокопьев Г. С. Методы экономических исследований в агропромышленном производстве / Г. С. Прокопьев. – М. : ВНИИЭСХ, 2007. – С. 118–122.
6. Сухарев О. С. Институциональная теория. Методологический эскиз / О. С. Сухарев. – М. : Экономика, 2007. – С. 50.

УДК 339.9

О. В. ПАЗИНИЧ

Академія муніципального управління, м. Київ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проаналізовані існуючі підходи щодо побудови механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств, визначені причини пасивного використання сучасних теоретичних знань при вирішенні практичних питань управління, сформульовані рекомендації щодо підвищення дієвості впливу на ситуацію.

The existing approaches to building a mechanism for managing foreign economic activities of Ukrainian enterprises, the reasons passive use of modern knowledge in solving practical problems of management, are formulated to maximize the effectiveness of influence on the situation.

Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні є надзвичайно актуальними. У більшості випадків рентабельність операцій на зовнішньому ринку значно перевищує економічну ефективність внутрішньоекономічної діяльності і сприяє зміцненню конкурентних позицій українських підприємств. Рівень розвитку, зростання ефективності, досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності напряму залежать від якості управління нею.

Аспектам побудови ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю присвячено досить багато праць як українських, так і закордонних вчених. Так, суттєвий внесок в розвиток цієї галузі науки зробили Кредісов А.І., Макогон Ю.В., Кириченко О., Козик В.В., Гребельник О. П., Мазаракі А.А., Стровський Л.С., Фамінський І.П., Джон Д.Даніелс, Лі Х. Радеба та ін. Проте сучасні теоретичні доробки вчених не знаходять активного впровадження в практику діяльності багатьох суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України.

Нами поставлена мета, яка передбачає виявлення причини такого пасивного використання сучасних теоретичних знань українськими підприємствами. Проведені дослідження показали, що серед причин, які заважають впроваджувати нові методи менеджменту, приводить механізм управління у відповідність до сучасних вимог найсуттєвіший вплив має опір персоналу змінам. Цьому явищу, звичайно, є логічне пояснення, яке криється у мотиваційній системі людини, де обов'язково присутні потреби безпеки, а будь-які зміни, інновації несуть загрозу втрати стабільності, статусу і, навіть, роботи. Проте, це не повинно стати перешкодою до успішного розвитку підприємства.

Означені проблеми викликають необхідність створити дієвий механізм боротьби з опором персоналу в ході необхідних перетворень в менеджменті підприємства, а саме, визначити можливі стратегії його подолання. Це завдання можливе до виконання за умови визначення основних причин опору організаційним змінам. Серед них можуть бути наступні. Передусім, до опору спонукає невизначеність персоналу у майбутньому. Можливо, це найважливіша причина опору змінам. Перед їх проведенням співробітники стають стурбованими, знервованими. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення, тощо.

Суттєвою причиною опору можуть стати власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників. Такі інтереси часто суперечать цілям організаційних змін.

Важливо також врахувати різне індивідуальне сприйняття людьми однакових подій та явищ. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше. Крім цього, опір може викликати відчуття втрати. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вже склалися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку, організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

Визначивши основні причини опору нововведенням, можна перейти до пошуку стратегій його подолання. У науковій літературі досліджуються різні механізми управління опором персоналу в ході нововведень. На наш погляд, найбільш дієвими для українських підприємств є наступні стратегії:

– залучення до участі. Суть її полягає в тому, що робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

– навчання. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та сприяє росту впевненості щодо подальшої роботи в організації;

– сприяння. Ця стратегія передбачає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

– переговорів. У цьому випадку переговори мають на меті ухвалення нововведень шляхом “покупки згоди” тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

– кооптації – це надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

– маніпулювання. Вона є найменш етичною, проте в деяких випадках обставини змушують застосовувати саме її. Суть цієї стратегії полягає у свідомому використанні заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання їх підтримки і здійснення;

– примушування – передбачає застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

Варто зазначити, що у складній реальній ситуації, яка потребує перебудови механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, як правило, доцільно комбінувати декілька стратегій з метою підвищення дієвості впливу на ситуацію.

В цілому, застосування в процесі вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю стратегій подолання опору персоналу сприятиме у підсумку, на наш погляд, підвищенню ефективності зовнішньоекономічних операцій та конкурентоспроможності українських підприємств як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Крім цього, необхідно зазначити, що в ході побудови ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю проходять зміни в орієнтації, технології, структурі або в цілому в усіх елементах менеджменту організації. В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили за та проти їх проведення. З метою обґрунтування доцільності та ефективності проведення змін менеджер повинен провести так званий “аналіз поля сил” і скласти баланс сил. Це означає чітке визначення факторів, що, з одного боку, сприяють, а з іншого – заважають здійсненню змін. Так, до чинників, що підсилюють необхідність змін та сприяють їх проведенню можна віднести організаційна криза, застарілість продукту або технології, зміни правового поля проведення діяльності як всередині країни, так і в країнах партнерів, зміни системи цінностей та норм поведінки у працівників, зниження продуктивності роботи компанії, чітке усвідомлення необхідності змін. Чинники, що заважають ефективному проведенню змін, можуть бути представлені такими групами, як бюрократичні бар'єри та жорсткість організації, проблеми та помилки у проведенні попередніх перетворень, опір змінам з боку персоналу (про який йшлося вище), суперечливість цілей.

Після аналізу поля сил необхідно сформулювати стратегію, що передбачає шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Реалізація цієї стратегії дасть змогу чітко провести всі необхідні зміни в діяльності компанії для підвищення її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках та росту ефективності зовнішньоекономічних операцій. Процес проведення організаційних змін включає наступні етапи:

– формування бажаного образу компанії. Цей етап проходить у межах розробки загальнокорпоративної стратегії, визначення цілей фірми та засобів їх досягнення. При цьому особливого значення набуває орієнтація на споживачів. У підсумку визначаються напрями перебудови, тобто процеси, які дійсно можуть бути суттєво покращені і є життєво важливими для певного бізнесу;

– створення моделі реально існуючого бізнесу компанії. Ця модель повинна детально описувати та документувати основні операції фірми, оцінювати їх ефективність, відтворювати систему процесів, за допомогою яких компанія досягає своїх цілей. Як правило, розробці моделі передують управлінська діагностика, тобто, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. При цьому використовуються як дані корпоративного обліку та звітності, так і спеціальні дослідження;

– розробка нової моделі бізнесу. При цьому відбувається перепроєктування існуючого бізнесу. В залежності від того, що поставлено в центр перебудови, виділяють такі її типи, як переорієнтація, реструктуризація, реінжиніринг, регенерація. Так, якщо в результаті перебудови докорінно змінюється структура фірми, то мова йде про реструктуризацію. В процесі радикальної зміни пріоритетів здійснюється переорієнтація. Зміни, пов'язані не стільки із зовнішніми проявами, скільки з внутрішньою трансформацією і викликані протиріччями у

технологічній сфері відносяться до інжинірингу. Повна перебудова компанії, що охоплює усі аспекти її діяльності є регенерацією.

Відмінності у зазначених типах перебудови визначаються, в основному, видом зусиль, необхідних для їх реалізації. Так, реструктуризація вимагає переважно формалізованих дій і майже не пов'язана з мотивацією персоналу. Переорієнтація, навпаки, є слабоформалізованим процесом, який потребує суттєвої мотивації. Реінжиніринг характеризується як проміжний процес і з точки зору формалізованих дій, і у мотивації персоналу. Найбільш складним процесом є регенерація. Вона супроводжується значним обсягом роботи як у сфері формалізованих дій, так і у мотивації;

– впровадження нової моделі бізнесу у господарську діяльність. Усі елементи нової моделі реалізуються на практиці. Тут суттєву увагу необхідно зосередити на поєднанні та переході від існуючих процесів до нових таким чином, щоб виконавці не відчували дисгармонії в ході роботи і не знаходились у стані стресу. Поступовість переходу визначається переважно ступенем ретельності підготовчих робіт.

Результати перебудови можуть бути оцінені як зміна здатності організації виявляти та вирішувати проблемні ситуації, тобто результативність та як покращення співвідношення між доходами та витратами, тобто ефективність. З цієї точки зору максимальною результативністю та ефективністю відрізняється регенерація. Переорієнтація, маючи високу результативність, значно менше впливає на ефективність. Проведення реінжинірингових процедур різко підвищує ефективність, але слабо впливає на результативність. Реструктуризація має середній бал по обох критеріям.

Таким чином, будуючи ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств, необхідно усвідомити необхідність здійснення змін в залежності від вимог ринку і у зв'язку з цим ретельно формувати стратегії перебудови бізнесу.

Література

1. Адизес Ицхак. Управляя изменениями / Адизес Ицхак. – СПб. : Питер, 2008.
2. Хаммер Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Дж. Хаммер, М. Чампі. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2007.
3. Келлерман Барбара. Идущие за лидером. Как подчиненные создают изменения и меняют своих лидеров / Келлерман Барбара. – Акварминовая Книга, 2009.

УДК 339.727.22:332.14

А. Є. ПОЖИДАЄВ

Луганська державна академія культури і мистецтв

Д. О. КВІТКОВСЬКИЙ

Донецький державний університет управління

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СТРАТЕГІЇ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ЕКОНОМІКУ РЕГІОНІВ

Проаналізована роль іноземних інвестицій, у розвитку регіонів, та запропоновані кроки, щодо формування державної стратегії по залученню іноземних інвестицій в економіку регіонів з використанням методів евристики.

The article analyzes the role of foreign investment in the development of regions, and suggested steps on the formation of the national strategy for attraction of foreign investments into economy of regions with use of methods of heuristics.

Актуальність теми обумовлена недостатньою теоретичною розробкою питань інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання як чинника стабілізації і зростання економіки українських регіонів. Як свідчить аналіз інвестиційної сфери, в сучасній Україні стан справ у цій сфері є незадовільним. Бюджетні можливості – обмежені і в найближчі роки навряд чи будуть розширені. Велика частина підприємств є збитковими і тому відчують труднощі в самофінансуванні. У сформованих умовах переваги інвесторів, стосовно навіть рентабельних підприємств виявляються досить невисокими. При обмеженості інвестицій основні фінансові потоки спрямовуються переважно в сферу обігу та фінансовий сектор економіки, звужуючи тим самим можливість для інвестування в реальний сектор економіки. Країни, що розвиваються банківський сектор і фінансовий ринок, численні фінансові та інші інститути при слабкому розвитку інституційного середовища і законодавчо-правового поля сприяють прискореному виникненню фінансових диспропорцій, залученню у фінансовий оборот кримінальних грошей, перетворенню фінансових інститутів в “перевалочні” пункти брудних капіталів, у спосіб вивезення капіталу за кордон.

Головною проблемою є неефективне використання інвестиційного потенціалу країни, тому найважливішою стратегічною і тактичною задачею Україні є активізація інвестиційного процесу залучення інвестицій у виробництво, аграрний сектор економіки, що в свою чергу забезпечить економічну безпеку країни.

Дослідженням питань залучення інвестицій у національну економіку приділяється велика увага в роботах провідних учених України – Амоши О., Бойка Є., Буркинського Б., Бутенка А., Геєця В., Гончарова В., До-