



УДК 621.01(477)

*Задорожний І. С.*

*Східноєвропейський університет економіки і менеджменту*

*Задорожний С. В.*

*Головний економіст Укргазбанку*

## **ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВИ**

*У статті розглядаються питання: основний напрямок розвитку України; які спеціалісти потрібні будуть у найближчому майбутньому; якими характеристиками повинен володіти сучасний менеджер та які методології слід використовувати при його підготовці й перепідготовці.*

*Ключові слова: підприємництво, система управління, результативність, ефективність, адміністрування, гнучкість, інтегрування.*

*Zadorogniy I.*

*East European University of Economics and Management*

*Zadorogniy S.*

*Head economist of Ukrgasbank*

## **A BUSINESS ENTERPRISE AS A BASIS FOR THE STATE FINANCIAL ASSURANCE**

*Questions are examined in the article: basic direction of development of the state Ukraine, what specialists will be needed in the near future, what descriptions a modern manager must own, and what methodologies it is necessary to use for his preparation and retraining.*

*Keywords: business enterprise, management system, viability, efficiency, administration, flexibility, integration.*

### **ВСТУП**

Україна як самостійна і незалежна країна протягом останніх 25 років шукає шляхи виживання і своє місце в світовому просторі. Але незважаючи на зміну п'яти президентів, Верховних Рад і керівників Кабінету Міністрів, так і залишились остаточно не з'ясованими питання, яку країну ми будемо, за рахунок якої діяльності буде поповнюватися бюджет держави і хто це повинен забезпечувати в майбутньому.

### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою дослідження є визначення основних шляхів економічного існування держави і пошук напрямків підготовки спеціалістів для реалізації вибраної економічної моделі.



Цілями дослідження є питання визначення виду економічної моделі: соціалістична, капіталістична, капіталістично-олігархічна чи якась інша; уточнення спеціальностей, які потрібні для реалізації вибраної моделі; визначення здібностей, якими повинні володіти керівники нових напрямків вибраної економічної моделі.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сьогодні держава знаходиться в стані пошуку напрямку інснування, тобто в переходному стані, причому всі говорять про недостатність змін, тобто недостатню їхню кількість і швидкість, а от куди ми прямуємо, ніхто однозначно не говорить. Використовуючи метод аналізу, намагатимемось виявити цей напрямок.

В звітах Світового банку, Держстатуправління України, роботах Б. Нігматуліна приведена статистика показників зміни ВВП держав, але не вказані напрямки необхідних змін конкретно для України. В роботі Р. Кіосакі запропонований підхід до визначення основної економічної моделі, яка зі змінами може бути застосована в Україні. В роботах Д. Сінка, Е. Х. Шейна, Г. Емерсона, А. Адлера та Ш. І. Ласкера і Л. Джеймса Гібсона запропоновані напрямки підготовки майбутніх підприємців, які можуть бути використані зі змінами, пов'язаними з новими умовами українського середовища.

Для визначення необхідних змін проведемо порівняльний аналіз ВВП України, Молдови, РФ, Угорщини, Болгарії, Словенії, Білорусі, Чехії, Румунії, Польщі та Туреччини за 1990–2013 рр. (рис. 1) [1, 2]. За початкову базу прийнято рівень ВВП у 1990 році. Як слідує з графіка ВВП, в Україні з 1991 року по 1998 рік був спад, який склав 0,69 від 1990 року. З 1998 року ВВП став наростати і на 2013 рік склав 0,63 від базового. За 25 років незалежності ВВП не піднявся навіть до рівня 1991 року. Гірший стан з ВВП тільки у Молдови.

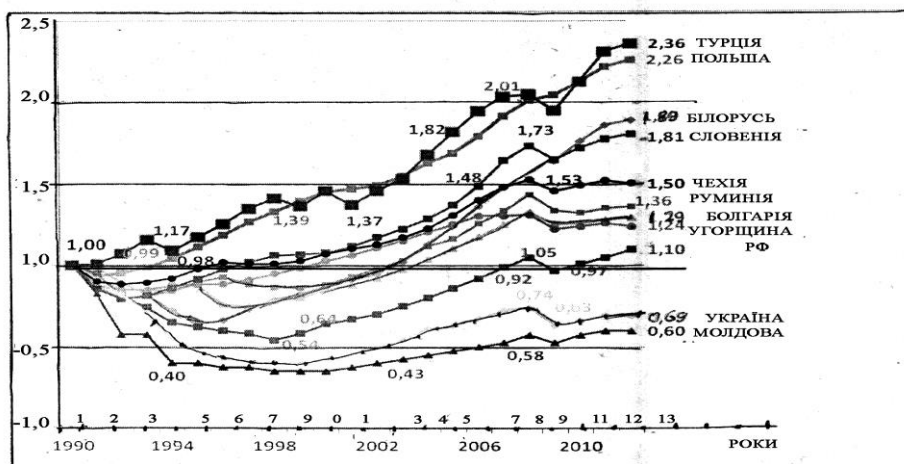


Рис. 1. Порівняльна динаміка ВВП України і сусідніх держав  
Джерело: за даними Світового банку



Динаміка загального розміру ВВП і розмір ВВП на душу населення тільки України з 1996 по 2015 рік за середнім курсом НБУ у гривнях і доларах США наведена в таблиці 1 [2].

Таблиця 1

Динаміка загального розміру ВВП і розмір ВВП на душу населення  
України з 1996 по 2015 рік

Рік	ВВП (млн грн)	ВВП (млн дол. США)	ВВП з розрах. на одну особу (грн)	ВВП з розрах. на одну особу (дол. США)
1996	81,519	44 558,1	1595	876,4
1997	93,365	50 150,4	1842	990,3
1998	102,593	41 883,2	2040	833,0
1999	130,442	31 580,6	2614	632,9
2000	170,070	31 261,5	3436	631,6
2001	204,190	38 009,3	4195	781,2
2002	225,810	42 392,9	4685	880,6
2003	267,344	50 133,	5591	1048,9
2004	345,113	64 883,1	7273	1369,6
2005	441,452	86 142	9372	1830,5
2006	544,153	107 753,1	11 630	2303,0
2007	720,731	142 719	15 496	3068,5
2008	948,056	179 992,4	20 495	3893,3
2009	913,345	117 227,8	19 832	1262,1
2010	1082,569	136 419,3	23 600	2976,0
2011	1302,079	163 159,7	28 488	3569,0
2012	1411,238	175 781,4	32 002	3985,3
2013	1454,931	183 310	33 473	4221,0
2014	1566,728	131 805,1		3014,0
2015	1979,458			3082,0

Джерело: за даними Держстатуправління України за 2015 рік

Наведені цифри в таблиці 1 в гривнях дуже оптимістичні. Більш об'єктивні дані наведені в доларах США як за ВВП, так і ВВП на душу населення. Спад ВВП проходив у 1998–2000 роках, 2009 та 2014 року. За таким же законом змінювався і ВВП на душу населення.

За даними Світового банку за 2015 рік ВВП як на рівні держави (у млрд дол. США), так і на душу населення (у доларах США) такий: у США – 17 419,00 (54,629); Німечції – 3852,56 (47,627); Франції – 2829,19 (42,732); Литви – 48,17 (16,444); Російської Федерації – 1860,60 (14,422); Польщі – 548,00 (12,732); Білорусі – 76,14 (8,040); Грузії – 16,53 (3,669); України – 151,81 (3,062).

Аналіз даних рис. 1 і таблиці 1 дозволяє зробити такі висновки.

1) Мали однопартійну систему управління – перейшли до багатопартійної – демократичної. Це призвело до розколу суспільства і



зміни напрямку цілей кожні чотири-п'ять років. Тобто кожний наступний президент (кормчий правлячої партії) стверджує, що його стратегічна ціль краща від попередньої.

2) Економіка України була повністю державна, з держаним управлінням багатьма галузями виробництва на рівні Кабміну: державним фінансуванням фундаментальної і прикладної науки як основної бази інноваційних процесів; державним фінансуванням будівництва фабрик і заводів під широкий спектр інноваційної продукції; плановою підготовкою кадрів для промисловості й сільського господарства. Перейшли до роздержавлення й приватизації фабрик, заводів. Тим самим держава практично відмовилася управляти промисловістю і сільським господарством, а нові власники підприємств пускають їх під різак і у вигляді металолому вивозять за кордон за безцінь. На місці державних підприємств нові власники будують магазини, аптеки, ресторани й розважальні клуби.

3) До 1991 року будували розвинуте соціалістичне суспільство і ставили ціль побудувати комунізм для всіх громадян. В результаті роздержавлення (крадіжки) державного майна стали формувати олігархічно-адміністративну систему. Це призвело до некерованого закриття багатьох напрямків діяльності, заводів і фабрик, колгоспів, втрати робочих місць, поширення безробіття, зменшення надходжень у бюджет і пенсійний фонд, збільшення кількості пенсіонерів за рахунок тих, хто втратив роботу і вийшов на пенсію раніше встановленого терміну. В результаті такого управління Україна поступово втрачає свої позиції на міжнародному рівні, і на 2012 рік ВВП держави понизився до рівня 0,41 % від рівня 1990 року (за даними Світового банку).

4) Фінансова система була повністю держаною і управлялася з єдиного центру. Всі банки були державними, їх було мало, відсотки за кредитами були низькими (5–7 %). Банки стали приватними (підприємницькими), їх стало набагато (більше 200), кредити стали непідйомними (30–35 %). Якщо 1990 року кредити видавалися для поповнення оборотного капіталу під 5–7 %, рентабельність підприємств була на рівні 10–26 %, і підприємства могли проводити інноваційні розробки, модернізувати серійне виробництво, оновлювати парк обладнання, забезпечувати соціальне середовище поліклініками і стадіонами, заводськими столовими, то в незалежній Україні ситуація змінилася діаметрально. Кредити вирости до 20–45 %. Статистика рентабельності підприємств не перевищує 10–15 %. Вжити не в змозі жодне підприємство, якщо його не буде забезпечувати олігархічна структура, відмиваючи на ньому незаконно отримані гроші.

Аналізуючи результати загальних змін у державі, слід константувати, що від побудови комунізму на рівні громадян України і від соціалізму влада відмовилась. Результатом роздержавлення

державного майна стало те, що приватизація підприємств призвела до їхнього знищення руками нових власників, а держава як апарат управління начебто до цього не причетна.

Олігархічні структури стали концентрувати в своїх руках основні активи держави і становлять небезпеку не тільки для окремих підприємств і міст, але і для держави в цілому.

Роблячи попередній прогноз нашого майбутнього, можна стверджувати, що найближчою економічною моделлю існування держави стане американська модель, в основі якої підприємництво, модель фінансових потоків якого описує Роберт Кіосакі [9]. Для зрозуміння її суті коротко розглянемо цю модель (рис. 2).



Рис. 2. Модель фінансових потоків Р. Кіосакі

Джерело: [9]

Роберт Кіосакі назвав таку модель фінансовим квадратом. В його основу закладено чотири потоки фінансових коштів: від Р – найманих робітників, С – спеціалістів, Б – бізнесменів (підприємців) і І – інвесторів.

Р – робітники – це наймані працівники всіх спеціальностей і будь-яких розрядів. Вони складають до 70 % населення країни.

С – спеціалісти – це кваліфіковані інженери, лікарі, викладачі шкіл і вишів, спеціалісти з фінансів, управління, економісти, юристи та ін. Вони складають до 15–20 % працездатного населення.

Б – бізнесмени (підприємці), які згідно із Законом України «Про підприємницьку діяльність» беруть на себе всю виробничу і фінансову відповідальність і залучають для реалізації бізнесових проектів людей із секторів Р і С, а також фінанси із сектору І. Вони складають до 7–8 % працездатного населення.

І – інвестори – це приватні банки, страхові компанії, приватні підприємці середнього і заможного рівнів (олігархи), які мають вільні кошти й інвестують сектор Б. Вони складають до 1–2 % працездатного населення (колишні партійні працівники, колишні й нинішні члени Верховної Ради і апарату президентів).

Щоб зрозуміти суть фінансового квадрату, відповімо на декілька запитань, а саме: який рівень заробітної платні в кожному з квадратів;



який рівень соціального забезпечення: що їдять, як вдягаються, на якому транспорті добираються до робочого місця; де і як відновлюють власне здоров'я.

Отже, в секторі Р заробітна плата знаходиться на рівні 700–3000 грн, їдять переважно супи, картоплю, макарони, небагато фруктів і овочів, м'ясо – раз на тиждень. Основою харчування є хліб. На роботу добираються громадським транспортом, відпочивають і оздоровлюються на присадибній ділянці.

Сектор С – заробітна плата – 2000–6000 грн. Їдять переважно борщ, картоплю, крупи, овочі і фрукти (1-2 кг на тиждень), м'ясо – 2-3 рази на тиждень. На роботу добираються громадським транспортом або на власному авто середнього класу. Відпочивають на власній дачі, деякі їздять за кордон.

Сектор Б – основна заробітна плата складає 8000–15 000 грн, (ще є дивіденди), їдять вибіркові хлібні вироби, рибу, фрукти, крупи для гарніру, м'ясо – щодня, обідають часто в ресторанах. На роботу добираються автомобілями середнього класу і класу преміум, одягаються в престижних butikах, відпочивають у санаторіях і за кордоном.

Сектор І – основна заробітна платня – 7000–20 000 грн (% від акцій, дивіденди, бонуси тощо – до 1 млн і більше в рік). Це клас заможних підприємців (олігархів) з автопарками, власними будинками відпочинку, власним медобслуговуванням і охороною.

Як бачимо, сьогоднішня фінансово-економічна модель має діапазон у грошовому еквіваленті від декількох мільйонів (сектор І) до 700 грн (сектор Р), тобто у 1000 і більше разів. Як видно, влада взяла тотальний напрямок на підприємницьку діяльність і формує класи підприємців та інвесторів (середній і заможний клас, які складають 8–10 % населення). Це сьогоднішня еліта країни, це олігархічні клани, що правлять державою в своїх інтересах.

Нас, як спеціалістів з підготовки кадрів з вищою освітою і менеджерів для секторів С і Б, цікавить питання: чому слід навчати майбутніх управлінців і якими якостями повинен володіти управлінець, підприємець, менеджер?

Це непросте питання. Сучасні класики теорії менеджменту, в тому числі Гарольд Кунц, Уільям Х. Ньюман, Пітер Друкер, Стівен Кові і Том Пітерс, описують підприємців-менеджерів так, немов всі вони однакові та рекомендують всім єдиний стиль керівництва, якому можна без особливих труднощів навчити кожного. При цьому випускають з уваги той факт, що підприємці працюють у різних країнах, різні люди по-різному підходять до функцій менеджменту: організації, планування і контролю. Успішний менеджмент розглядається як стала модель, як якийсь шаблон, як ідеал.



Всі теоретичні роботи з менеджменту, зокрема з лідерства, присвячені тому, що і як повинно відбуватися. Проте насправді існує безліч різноманітних стилів менеджменту – як успішного, так і неуспішного. Число комбінацій сильних і слабких сторін керівника нескінченне.

Згідно з класичними підручниками з теорії управління і менеджменту ідеальний менеджер повинен бути знаючим, цілеспрямованим, діючим, методичним, організованим, раціональним і розсудливим. Він сам генерує зміни (проекти) і керує їхньою реалізацією; може і уміє об'єднати всіх необхідних фахівців, мобілізувавши їх на досягнення поставлених цілей; створює команду, здатну виконувати свої функції самостійно.

Погодьтеся, що працювати з таким керівником-підприємцем – одне задоволення. Але існує проблема, де знайти такого керівника-підприємця.

За відсутності такого керівника слід з'ясувати, якими ж достатніми характеристиками повинен володіти керівник-підприємець. Для того щоб визначитися з цим питанням, спочатку розглянемо, що означає поняття керівник-підприємець, менеджер або лідер. Проглянувши декілька словників [3, 4], ми зустрінемо такі синоніми поняття «управляти»: «адмініструвати», «планувати», «організовувати», «досягати успіху», «досягати мети», «контролювати», «мотивувати», «координувати», «дисциплінувати» та ін.

Як видно, визначень багато, а єдиним у них напрямом є те, що управляючий суб'єкт указує керованому, що робити. Слово «мотивувати» означає: особа, яка створює мотивацію, наперед знає, що потрібно зробити; і його завдання (керівника) полягає в тому, щоб примусити іншого (підлеглого) зробити це добровільно.

Чому ж відомі визначення управління, менеджменту обходять увагою так багато важливих організаційних моделей? Причин багато.

Виявляється, що управління, менеджмент – це не група людей, що займають певне місце в організаційній ієрархії, і не посада. Це процес визначення мети, організації, коректування і досягнення корпоративних цілей. Хто б не брав участь у цьому процесі і яким би не було його місце в організаційній структурі – будь то керівник вищої ланки, адміністратор, консультант, лідер, менеджер або робітник, – він залучений в управлінський процес і в цьому значенні виконує функцію керівника, менеджера.

Спочатку теоретики менеджменту для опису цього процесу використовували слово «адміністрування». Потім в обіг увійшло нове поняття – «менеджмент». Потім – словосполучення «вищий керівник». Потім з'явилися вирази «підготовка керівних кадрів», «головний виконавчий директор» і, врешті-решт, з'явилося сучасне модне слово – «лідер».



Основна проблема полягає в тому, що парадигма управління – менеджменту залишилася незмінною. Суть цієї парадигми в тому, що весь комплекс управлінських функцій реалізується одним-єдиним індивідуумом, як би ми його не називали: адміністратор, менеджер, керівник, лідер, директор чи президент.

Парадигма «лідера-одинака» – мудрого, всемогутнього і справедливого – ніколи не працювала на практиці. Сьогодні ж, коли світ змінюється все швидше, постійно підвищується рівень невизначеності, бізнес виходить за національні межі й завойовує глобальні масштаби, зміна парадигми дуже актуальна.

Кращі світові школи управління, навчання менеджерів засновують на підходах як організаційного розвитку, так і організаційної поведінки. Виявляється, що це два різні підходи до управління [6, 10].

Організаційний розвиток – це загальна теорія управління і стратегічний менеджмент, і носить вона швидше нормативно-аналітичний характер, заснований на структуризації організації.

Організаційна поведінка – це методологія, заснована на використанні біхевіористичного і персифікованого підходів, націлених на активізацію кожного працівника організації.

На жаль, сьогодні між цими двома школами немає згоди.

З'явилось ключове завдання, як на практиці інтегрувати біхевіористичний підхід і нормативно-структуроване мислення [8, 12]. За всієї багатозначності вимог до керівника нам слід визначитися з основними з них.

У літературі з менеджменту і управління організаціями прийнято вважати, що основне завдання підприємця – зробити організацію результативною і ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі, тобто на всьому її життєвому циклі (ЖЦП) [5, 6].

Багато хто з теоретиків менеджменту вважає, що для керівника основними характеристиками повинні бути дві – ефективність і результативність [5].

Інші теоретики вважають, що цих двох якостей недостатньо. Так, ізраїльський учений І. К. Азізес вважає, що для забезпечення належного рівня управління проектом на всьому ЖЦ керівник-менеджер повинен виконувати на високому рівні чотири функції [11]: виробництво результату (P) (producing results) – бути результативним; адміністрування (A) (administering) – забезпечує необхідну продуктивність праці і ефективність на кожному етапі ЖЦ проекту (організації); підприємництво (E) (intrepreneuring,) – стратегічна гнучкість і оперативний дизайн, заснований на творчості й інноваціях, за допомогою якого відбувається управління змінами в ході виконання плану; інтеграція (I) (integrating) – об'єднання персоналу організації для забезпечення її життєздатності на всіх етапах ЖЦ.





Всі перераховані функції необхідні для «здоров'я» організації. Якщо хоча б однієї з них не вистачає, організації загрожує хвороба – погане управління. Її симптоми: відставання від планових термінів, збільшення терміну окупності, зниження очікуваного прибутку, уповільнення в наданні достатньої мотивації, скорочення і плінність персоналу і т. д.

Якщо одна, дві або три функції виконуються успішно, а інші ледве дотягують до прийнятного рівня, має місце прояв певного стилю управління.

Наприклад, коли в числі інших функцій менеджер успішно виконує функцію А («адміністрування»), виникає бюрократичний стиль управління; коли в числі інших функцій менеджер успішно виконує функцію І («інтеграція»), виникає лідерський стиль.

Якщо одна функція виконується задовільно, а три інших не відповідають навіть мінімальним вимогам, необхідним для виконання конкретного завдання, має місце певний стиль неправильного управління.

При вирішенні проблем кожна з чотирьох функцій націлена на розв'язання конкретних завдань залежно від часу: функції Р і А – головні на короткостроковому проміжку часу, функції Е і І – на довгостроковій перспективі.

Для постійної оцінки рівня керівника й підтвердження ефективності його праці пропонується використовувати такі критерії результативності [5, 12, 13]: виробництво результату (Р): критеріями є дієвість, якість, економічність, прибутковість; адміністративних функцій (А): критеріями є безпека організації; критерії підприємницьких здібностей (Е) – дієвість і введення інновацій; критерії інтегрування (І) – рівень трудового життя, рівень корпоративної культури та продуктивність.

Кожний із вказаних критеріїв може бути визначений через інтегральні показники, вирахувати які можна за формулою [13]:

$$K_{\text{критер}} = \frac{\kappa_1 + \kappa_2 + \dots + \kappa_n}{n},$$

де  $\kappa_1, \kappa_2, \dots, \kappa_n$  – значення коефіцієнтів конкретного з показників критерію.

Рівень керівника можна оцінити як середній показник від вибраних критеріїв, а саме:

$$K_{\text{керів}} = \frac{K_{\text{результ}} + K_{\text{адіністр}} + K_{\text{підприсм}} + K_{\text{інтегр}}}{4}.$$

## ВИСНОВКИ

1. На підставі проведеного аналізу діяльності вищої влади за 25 років існування основним напрямком економічної діяльності визначений напрямок підприємницької діяльності з мінімальним втручанням держави.



2. Основною виконавчою особою у підприємницькій організації стає сам підприємець, управляючий менеджер, лідер, який вимушений особисто управляти організацією, проектами і програмами. Він повинен відмінно виконувати функції досягнення результату (результативність), адміністрування (ефективність), підприємництва (неперервної творчості й інновацій, місії і стратегічних цілей, адекватних викликам ринку) та інтеграції (уміти знаходити ключових виконавців і об'єднувати зусилля колективу).

3. Підготовку підприємців, лідерів, управлінців, менеджерів проектів рекомендується вести згідно з програмами, заснованими на організаційному розвитку (загальній теорії управління і стратегічному менеджменті) і організаційній поведінці (біхевіористичному і персифікованому підходах). Для керівників корпоративного і ділового рівня більше уваги слід приділяти основам і практиці організаційного розвитку, а для керівників операційного рівня – основам організаційної поведінки.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Підприємництво / Головне управління з питань економічної політики Адміністрації Президента України. – К. : Нора друк, 2003. – 248 с. – С. 30–33.
2. Нигматулин Б. Украина. Цена независимости. Уроки для России [Электронный ресурс] / Б. Нигматулин. – Режим доступа : <http://www.forum-ekonomiczne.pl/wp-content/uploads/2014/04>.
3. Дані Евростату по динаміці ВВП Росії і ін. держав G8 в період 1990–2012 рр. відносно 1990 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/poge/portal/Eurostat/home/>.
4. Ожегов С. И. Словарь русского языка. / С. И. Ожегов ; под ред. д-ра фил. наук, профессора Н. Ю. Шведовой. – М. : Рус. язык, 1984. – 816 с.
5. Словарь иностранных слов. – 16-е изд. – М. : Рус. язык, 1988. – 624 с.
6. Синк Скотт Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Скотт Д. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 436 с.
7. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.
8. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.
9. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер. – М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1995. – 296 с.
10. Киосаки Р. Квадрат денежного потока [Электронный ресурс] / Роберт Киосаки, Шерон Л. Лескер. – Режим доступа : <http://www.litres.ru/static/sor4/view/dr.htm/?>
11. Гибсон Д. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич, Эжемс Х. Доннелли. – М. : Инфра-М, 2000. – 660 с.
12. Азизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует? [Электронный ресурс] / И. К. Азизес. – Режим доступа : <http://www.litres.ru/biblio-book/?art=6741350>.
13. Задорожний І. С. Проектування систем менеджменту з використанням елементів емоційного інтелекту / Задорожний І. С., Задорожний В. І., Старовойтенко Н. В. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Випуск 24. – Частина 1. – 286 с. – С. 159–164.
14. Сучасні підходи до проектування і перепроєктування підсистеми управління персоналом / Задорожний І. С., Козловська С. Г., Катасонов А. В., Задорожний С. В. // Вісник СУЕМ. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – № 2 (19). – С. 100–119.

*Дата надходження до редакції – 27.09.2016 р.*