

Науково-дослідний економічний інститут

ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

**Збірник наукових праць
№9 (88)**

Київ 2008

Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць
Вип. 9 (88) / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008. – 182 с.

Рекомендовано Вченою радою НДЕІ (Протокол №14 від 09.10.2008р.)

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до постанови Президії ВАК України від 9 червня 1999 р. 1–05/7 даний збірник віднесено до наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук (перелік №1, розділ «Економічні науки»).

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

О.І. РОЗЕНФЕЛЬД, доктор економічних наук, професор
І.К. БОНДАР, доктор економічних наук, професор (науковий редактор)
М.М. ЯКУБОВСЬКИЙ, доктор економічних наук (заст. наукового редактора)
А.В. БАЗИЛЮК, доктор економічних наук
В.Ф. БЕСЕДІН, доктор економічних наук, професор
Я.Я. ДЯЧЕНКО, доктор економічних наук, професор
В.М. ЛИЧ, доктор економічних наук, професор
В.І. ПИЛА, доктор економічних наук, професор
О.Ю. РУДЧЕНКО, доктор економічних наук
О.С. ЧМИР, доктор економічних наук

РЕЦЕНЗЕНТИ

Ю.М. КРАСНОВ, доктор економічних наук, професор
Ю.В. ГОНЧАРОВ, доктор економічних наук, професор

рактеру до системи показників. Тому доопрацьована система показників уповноваженими органами для початку стане компромісом між тим, чого було б доцільно досягти з теоретичної точки зору, і тим, що на практиці можна створити з урахуванням доступних даних, їх достовірності, віддзеркалення існуючими даними сучасних соціально-економічних процесів.

Високоякісні, надійні статистичні дані є основними джерелами інформації про всі сфери життя суспільства. Європейське співтовариство створило певні правила та вимоги до статистичних даних У Договорі про утворення Європейського співтовариства відповідно до Амстердамського договору, підписаного в 1997 році, була включена окрема стаття, присвячена статистиці. Стаття 285 свідчить, що «Рада, діючи відповідно до процедури, про яку йде мова в статті 251, вживає заходів щодо розробки статистичних даних, необхідних для здійснення діяльності Співтовариства». Проте дана стаття не обмежує діяльність Європейського центрального банку в цій області [5].

Розробка статистики Співтовариства спирається на принципи безсторонності, надійності, об'єктивності, ефективності витрат і статистичної конфіденційності — «вона не повинна створювати надмірного тягаря для суб'єктів господарювання» (стаття 285). Розробка статистичних даних також у багатьох випадках здійснюється відповідно до законодавства ЄС і процедури проходження через комітети, пов'язаної з його ухваленням. Рішення Ради щодо постанов у області статистики ухвалюються кваліфікованою більшістю і відповідно до процедури сумісного ухвалення рішень Європейським парламентом (стаття 251) [7].

Розробка статистики Співтовариства спирається на принцип взаємодоповнюваності, який означає, що відповідна робота здійснюється там, де вона може бути краще всього зроблена. На практиці це часто означає, що статистичні дані розробляються і складаються державами-членами.

Діяльність Європейської статистичної системи здійснюється відповідно до короткострокових і середньострокових

планів, що спільно розробляються. З погляду забезпечення ефективного функціонування Співтовариства ключовими питаннями є визначення власних ресурсів, конвергенція економічних систем держав-членів і стійко функціонуючий державний сектор. Виходячи з такої концепції макроекономічні показники повинні бути стандартними для країн-членів та країн-кандидаток [6].

Дані економічної статистики і особливо національних рахунків також мають важливе значення для діалогу між країнами з питань економічної політики і координації фінансової політики.

Висновки

Таким чином, запропоновані принципи розробки системи показників аналізу, прогнозування та програмування соціально-економічного розвитку держави повинні лягти в основу створення вітчизняної системи показників на етапі наближення вступу до ЄС. Це дозволить забезпечити максимальну однорідність побудови макроекономічних показників і тим самим зробити більш достовірними результати їх міжнародних порівнянь.

Література

1. Андрианов В. Эволюция основных концепций государственного регулирования экономики (от теории меркантилизма до теории функциональных экономических систем), VIPERSON.RU
2. Конвергентна Програма Республіки Болгарія на 2006–2009 роки, розроблена на основі Урядової програми Європейської Інтеграції, Економічного Росту та Соціальних Зобов'язань (Рада Міністрів Республіки Болгарії, 2005).
3. Цыгичко В. Основы прогнозирования систем. — М.: Финансы и статистика, 1986.
4. Police rarep. Совместное совещание ЕЭК/Евростата/ОЭСР по национальным счетам (Женева, 24–26 апреля 2002 года).
5. Договір про утворення Європейського співтовариства.
6. www.EuroStat/Офіційний сайт Евростат
7. <http://europa.eu.int/comm/eurostat/structuralindicators>.

Ю.Є. КУЛИК,
асистент, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях

У статті запропоновані та обґрунтовані системні принципи управління професійним розвитком менеджерів для досягнення ними високого рівня власної результативності й успішності у міжнародному бізнесі. Наведені умови адаптації цих принципів як до українських

компаній, так і до транснаціональних корпорацій. Показана необхідність прийняття менеджерами особистої відповідальності за свій професійний розвиток.

Постановка завдання. В сучасних умовах міжнародні менеджери мають володіти професійними управлінськими

компетенціями та формувати процеси з управління власною кар'єрою системно і цілеспрямовано, приймаючи особисту відповідальність за свій професійний розвиток.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.

У працях зарубіжних дослідників П. Друкера [1], Г. Мінтцберга [2], Дж. Коттера [3, 4], М. Макколла і Дж. Холленбека [5], Р. Гендоссі і М. Еффрона [6], Х. Хендфілд–Джонс [7], Е. Майклза [8] та українських науковців Є.Г. Панченка [9], А.І. Кредісова [10], В.А. Білошапки [11], С.М. Соболя і В.М. Багацького [12] зазначається, що у сучасному мінливому глобалізованому світі менеджерам, які прагнуть досягнути успіху та просунутися по кар'єрних сходинках міжнародних компаній, потрібно постійно вдосконалювати управлінський талант та розвивати досвід управлінської роботи. Вони також відзначають, що професійний розвиток менеджерів у міжнародних компаніях має відбуватися системно та цілеспрямовано.

Метою статті є узагальнення і обґрунтування системи принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародному бізнесі як в українських компаніях, так і в потужних транснаціональних корпораціях.

Викладення основного матеріалу. Методику того, як стати видатними керівниками, – не знає ніхто. Якби компанії прислухалися до порад науковців і дослідників, вони б зрозуміли, яку цінність має практичний досвід для розвитку талантів, і у них істотно прискорився б процес становлення топ-менеджерів. І отут ніяких особливих секретів немає. Потрібно тільки, щоб вище керівництво компанії взяло під опіку самих здібних підлеглих, маючи на увазі, що саме вони коли-небудь і будуть керувати цією самою компанією [7, с. 127].

На думку Р. Гендоссі та М. Еффрона [6, с. 195] компаніям при плануванні, організації і реалізації завдань, спрямованих на розвиток і вдосконалення управлінських здібностей менеджерів, слід орієнтуватися на такі принципи:

- одержання співробітником складних завдань уже на ранніх етапах їхньої кар'єри;
- правильне призначення на посади;
- надання співробітникам можливості розширити свій досвід, щоб зрозуміти, як здійснюється робота в компанії в цілому;
- заохочення в них прагнення самим справлятися з труднощами, що виникають.

Зазначене в деякій мірі підтверджується також експертами McKinsey, котрі зазначають, що для допомоги талановитим менеджерам у їхньому кар'єрному зростанні при врахуванні такого головного фактору професійного розвитку, як досвід роботи, керівництву компаній необхідно надавати менеджерам можливості розвиватися; виявляти самих талановитих і призначати їх на різні посади; не призначати кращого з кращих та звільняти «посередніх особистостей» із ключових посад [7, с. 122].

Відповідно до наших досліджень, створюючи менеджерам можливості розвиватися, потрібно перед ними ставити

завдання інноваційного типу. Наприклад, доручати їм серйозні спеціальні проекти, де певні цілі мають бути досягнуті за кілька місяців. Для їхнього виконання звичайно потрібні цілеспрямоване вирішення проблем, міжфункціональний інтегрований підхід, колективна робота, контакти з керівниками вищої ланки та уміння переконувати, а не вказувати. Часто менеджери можуть брати участь у цих проектах одночасно з виконанням своїх звичайних обов'язків. Генеральні директори повинні протягом своєї кар'єри реалізувати велику кількість таких різноманітних проектів.

При цьому проведені нами дослідження показують, що менеджери мають розуміти самотійну відповідальність за свій професійний розвиток та планування власної кар'єри у міжнародному бізнесі.

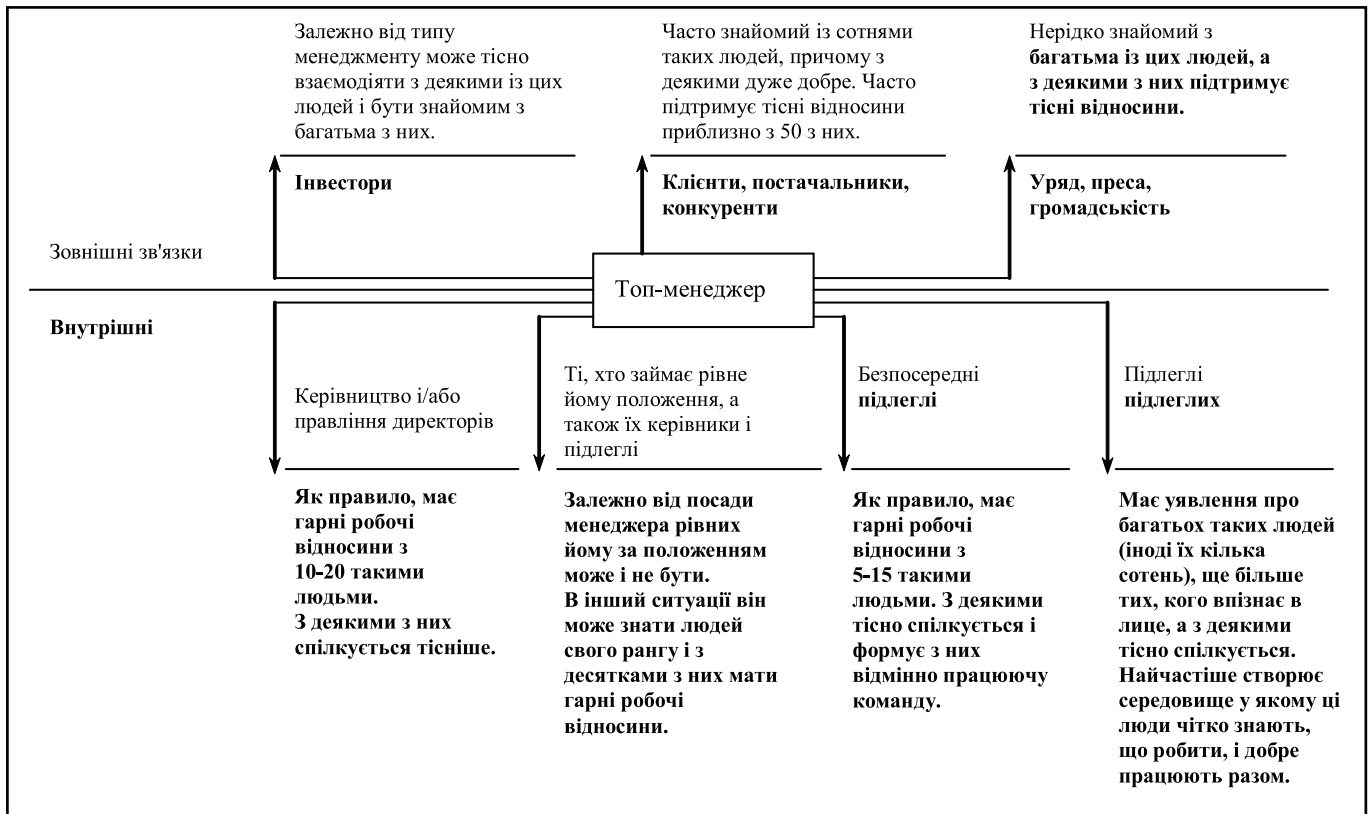
Аналізуючи кар'єри CEO (Chief Executive Officer) – головних виконавчих директорів транснаціональних корпорацій [13] та успішних російських топ-менеджерів [14], а також на основі аналізу наших власних опитувань менеджерів міжнародних корпорацій, що працюють в Україні, – OTR Bank, METRO AG, Bosch und Siemens Hausgerate GmbH, Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd, «Сан Інтербрю Україна», та вітчизняних інтернаціоналізованих компаній «Укртелеком», «Утел», «Київстар», «Інком», «Райффайзен Банк Аваль», УкрСиббанк, «АероСвіт», «Авіант», «Фокстрот», «Меркс», «УкрНет», ми можемо запропонувати такі **сім принципів управління професійним розвитком менеджерів для досягнення ними високого рівня власної результативності і успішності у міжнародному бізнесі:**

1. Створення фундаменту для професійного управлінського розвитку. Потрібно мати головну ідею власної кар'єри на самому початку ділового життя. Спочатку слід отримати різноманітний досвід практичної роботи. Керівники крупних міжнародних компаній мають отримати досвід у якомога більшій кількості підрозділів в межах організації, у тому числі виробництво, продажі, маркетинг, фінанси та інші. Вони мають «спілкуватися мовою цих ворогуючих племен».

Водночас менеджер повинен займатися формуванням власної мережі важливих контактів і зв'язків, які допомагати-муть йому в майбутньому реалізовувати його ідею і досягати цілі. Найбільше активно такою діяльністю менеджерам слід займатися в перші місяці роботи на новому місці. Як тільки починаються нові плани, які відрізняються від офіційних, але загалом стосуються діяльності компанії, менеджеру відразу доводиться налагоджувати мережу взаємовідносин (див. рис.).

Ціль побудови такої мережі, на думку Дж. Коттера, набагато ширша, ніж повсякденне завдання по налагодженню ієрархічних відносин в організації [4, с. 153].

Ми вважаємо, що топ-менеджер має розвивати співробітництво і взаємодію з колегами, що рівні йому по положенню, з тими, хто не належить до цього кола, а також з керівниками своїх керівників і підлеглими своїх підлеглих. У сферу його інтересів попадають сотні і навіть тисячі людей – ті, з ким він хотів би працювати. Крім побудови відно-



Мережа взаємовідносин топ-менеджера [4, с. 152]

син із уже працюючим персоналом, топ-менеджери повинні формувати мережі, переміщаючи, наймаючи і звільняючи співробітників, змінюючи постачальників і банки, влаштовуючи потрібних людей на певні посади і навіть реструктуризуючи компанію. Топ-менеджери повинні створювати середовище, в якому люди готові віддати всі сили для реалізації їхньої ідеї, програми і допомагати один одному для досягнення найкращого результату.

2. Подолання страху невиконання завдань та активна, виражена й цілеспрямована діяльність на подолання нових робочих викликів і випробувань. Багато менеджерів знають свої слабкі сторони, однак не вживають нічого для того, щоб змінити себе. Коли менеджер усвідомлює, що не може впоратися з якоюсь ситуацією, він більшою мірою воліє уникати подібних обставин, тобто таких, в яких він почувається невпевнено. Коли менеджер зустрічається із чимось новим, незрозумілим, він зазвичай відчуває страх, який паралізує і знижує активність. У такій ситуації неясно, що робити, а що ні, і якщо виконувати що-небудь, то навіщо і як це оцінять інші. Менеджер якби перебуває під владою якихось обмежень. Скоріш за все це обмеження, які він сам встановлює для себе у своєму кар'єрному й професійному розвитку. Його переживання приводять до бездіяльності, до пасивного відношення до справ. Таке відношення і такі думки створюють психологічну напругу особистості менеджера, і йому вже не до успіху і самореалізації.

Як вважає директор по персоналу торгово-виробничого холдингу «Мустанг Інгредієнти» (м. Москва) Т.В. Лукашова,

менеджер сидить у своїй «коробці», придумуючи із усього проблему – «страшилку» [15, с. 32]. А проблеми насправді у нього в голові, він себе тим самим обмежує. Є сукупність обставин, а не «страшилка». В «коробці» він не підозрює про свої грані і здібності. В «коробці», можливо, добре і комфортно: все знаєш і нічого не боїшся. Всі «повороти» відомі, всі небезпеки вже пройдені, але там немає нічого нового, нічого з того, що могло б привести людини до успіху, до придбання нового досвіду і знань, що дозволило б йому самореалізуватися. Потрібно «відкрити двері» і «вийти з коробки» назустріч новому, ризикнути, перебороти старі манери поведінки, щоб сформувати нові, більш вигідні.

3. Особиста розумна ініціативність, хоробрість, високий рівень стресостійкості та наполегливості. Менеджерам, котрі хочуть стати керівниками ТНК і бути глобальними лідерами у міжнародному бізнесі, потрібно пропонувати і озвучувати власні нові креативні ідеї. Для цього їм необхідно бути ініціативними, сміливими і хоробрими.

Один із менеджерів міжнародних корпорацій, які ми досліджували, зазначив, що його професійному розвитку як управлінця сприяла його власна ініціатива по виведенню нового продукту на ринок. Успішна самостійна реалізація цього проєкту разом із відданою командою підлеглих працівників суттєво позитивно вплинула на його кар'єру в цій компанії.

Однією з ключових якостей менеджерів, які залучаються у програму розвитку талантів «Аргентум» у компанії «Київстар» з метою розвитку їх управлінського професіоналізму, є саме ініціативність.

Щодо хоробрості, то не мається на увазі імпульсивна рішучість щодо здійснення відповідального сміливого вчинку у важкій ситуації. У бізнесі хоробрість проявляється інакше. Про це свідчить 25-річне вивчення поведінки людей в організаціях, яке було проведене професором з менеджменту бізнес-школи Маршала Університету Південної Каліфорнії Кетлін Ріардон.

Проведені нею понад 200 бесід з керівниками вищого і середнього рівня, що зробили відважні вчинки (заради суспільства, компанії чи у своїх власних інтересах), доказують, що сміливість у бізнесі рідко буває імпульсивною. І виникає вона не на порожньому місці. Хоробрый вчинок у бізнесі – це особливий вид розрахованого ризику. Успішні керівники частіше роблять рішучі вчинки, але при цьому не забувають все як слід зважити і підготувати, щоб підвищити шанси на успіх та не погубити свою кар'єру. Сміливість у діловому світі – це не вроджений дар, а навик, який набувається з досвідом і постійно відточується. Керівники спеціально освоюють мистецтво приймати ризиковані рішення, і на це в них ідуть роки і навіть десятиліття [16, с. 98].

Відстоюючи власну ідею, менеджерам міжнародних компаній необхідно точно знати, що вони хочуть зробити. Їм потрібно про це сказати, задекларувати свою позицію і думку та охоче слухати реакцію інших людей на це, щоб вчасно і за необхідністю скорегувати свої дії. А це вони можуть зробити завдяки зворотному зв'язку від інших людей з приводу їхньої роботи. Відсутність зворотного зв'язку стосовно себе і своєї діяльності часто залишає менеджера у його власних ілюзіях. Зворотний зв'язок можна одержати тільки при високому ступені довіри до колег.

При цьому міжнародним менеджерам слід бути достатньо стійкими до різноманітних стресів, непохитними у своїх намірах при невдачах та проявляти надзвичайну наполегливість для досягнення поставлених цілей.

4. Правильне управління власним часом та застосування ефективних методик тайм-менеджменту.

Згідно з нашими спостереженнями більшість менеджерів міжнародних компаній вважають, що, працюючи 80–100 годин на тиждень, вони знаходяться на правильному шляху. Проте ми вважаємо, що такі менеджери втрачають баланс у своєму особистому житті, який має істотний вплив на успішність їхньої роботи. Про це говорять і американські дослідники [17].

Ми радимо керівникам, які прагнуть стати топ-менеджерами, демонструвати певне особисте зобов'язання до суспільних принципів і цінностей, наприклад беручи активну участь у діяльності якої-небудь некомерційної організації. Люди, які є невірноваженими, маючи на увазі, що їм не вистачає якісного особистого життя та інших інтересів поза компанією, є схильними до вигорання. Вони також мають тенденцію не надихати інших працівників слідувати за ними, що є іншою істотною особливістю успішних головних виконавчих директорів транснаціональних корпорацій.

5. Уміння бути будівельником команди. Наші спостереження показують, що ради директорів ТНК просувають у топ-менеджмент та назначають на відповідальні посади у виконавчі комітети не консерваторів й індивідуалістів, а людей, які володіють здібностями надихання інших і будівництва команд.

Становлення глобальними менеджерами таких людей, як Джек Уелч (General Electric), Біл Гейтс (Microsoft), Майкл Делл (DELL), Майк Чамберс (Macromedia), Херберт Келлер (Southwest Airlines), Ларрі Боссіді (Honeywell), Ендрю Гроув (Intel), Роберто Гойзуета (Coca-Cola), Денніс Гласс (Jefferson-Pilot) та Рой Вагелос (Merck), значною мірою було зумовлено високою власною амбіційною мотивацією та бажанням стати багатими [18, с. 6]. При цьому ми вважаємо, що лідер такого рівня повинен мати проникливість і спроможність спонукати велику кількість людей повірити його ідеї і ввійти в спільний бізнес. Він має надихати всю організацію палаючим бажанням досягнення успіху.

Співзасновник і CEO компанії Infosys Technologies (капіталізація \$3,1 млрд.) Кріс Гопалакрішнан у нещодавньому інтерв'ю у журналі Harvard Business Review [19, с. 24] зазначає, що він завжди прагне поширити свою любов до бізнесу на всіх працівників компанії. Він вважає, що коли він проявляє ентузіазм, підлеглі з більшим захопленням слухають його та отримують додаткову енергію від нього. Спілкуючись з працівниками, Кріс рідко фокусується на цифрах, натомість він централізує свою увагу на надзвичайно перспективних ідеях та їх ролі у бізнесі. Він намагається допомагати людям уявляти майбутнє, в якому їхній унікальний внесок матиме вплив. І насамкінець, він умовляє людей концентруватися на майбутньому впливі того, як швидко вони справляться з поточними завданнями.

6. Отримання управлінського досвіду за кордоном.

У транснаціональних корпораціях цілком очевидним є те, що підвищення по кар'єрних сходах організації можливе лише через успішну роботу на керівних посадах у зарубіжних підрозділах, передусім, на ринках країн, що активно розвиваються. Отримання менеджерами досвіду за кордоном потрібно обов'язково реалізовувати у контексті їх культурного розвитку шляхом розуміння національних відмінностей та умінь налагоджувати і підтримувати стосунки з різними людьми.

Досить багато з опитаних нами керівників заявили, що на їх професійний розвиток суттєво вплинула служба в армії в іншій країні. Один з топ-менеджерів української мережі продуктових магазинів зазначив, що йому необхідно було управляти великою кількістю людей різних національностей. Це навчило його розбиратися в психологічних особливостях кожної конкретної людини для того, щоб створити команду та досягати успіху. А віце-президент одного вітчизняного банку зазначив, що такий досвід дозволив йому краще розуміти людей інших культур та ефективно взаємодіяти з ними.

Професори Гарвардської школи бізнесу Маккол і Холенбек вважають, що культурний шок є унікальним досвідом

глобальної роботи. Трансформаційний характер досвіду культурного шоку відзначили 27 відсотків різних категорій менеджерів міжнародних компаній, що були досліджені [5, с. 122]. У нашому дослідженні 24 відсотки керівників міжнародних корпорацій, що працюють в Україні, та лише 15 відсотків менеджерів вітчизняних інтернаціоналізованих компаній зазначили, що робота за кордоном, зокрема стажування у головному офісі або штаб-квартирі, мала істотний вплив на їх професійний розвиток.

Ми вважаємо, що працювати і жити в іншій країні, де своя культура, котра відрізняється від національної культури менеджера, надає зовсім відмінний досвід, ніж робота на батьківщині. Перебування в іншій культурі також відрізняється і від крос-культурного досвіду, коли менеджер живе в одній країні, а значну частину свого робочого часу проводить в іншій країні, чи працює з людьми інших національностей та культури. Досвід, який отримують менеджери-експатріанти, змушує їх розвивати нові навички, установки та дивитися на нові ситуації з інших точок зору. Для багатьох керівників такий досвід є важливим для їх професійного управлінського зростання.

Різноманітні знання, навички і компетенції менеджери можуть здобути як в своїй країні, так і за кордоном. Навіть уміння слухати, що так важливе у міжнародному бізнесі, має бути вивчене і засвоєне керівниками, котрі працюють тільки у своїй країні. При цьому лише ті компетенції, які отримані внаслідок впливу культурного шоку, мають глобальний і міжнародний контекст. Таким чином, ми бачимо, що глобальні кар'єри вимагають управлінського досвіду за межами своєї країни. Тож міжнародні менеджери мають бути готовими до цього.

7. Ефективне делегування повноважень. Спілкуючись з менеджерами як вітчизняних компаній, що працюють у міжнародному бізнесі, так і транснаціональних корпорацій, ми зрозуміли, що для їх подальшого професійного розвитку їм необхідно делегувати частину своїх обов'язків підлеглим. При цьому керівникам потрібно довіряти людям і бути впевненими в них.

В управлінській діяльності у міжнародному бізнесі менеджери часто нарікають з приводу надмірного навантаження. Менеджери занадто багато працюють, не зважаються брати на себе нову відповідальність, не готові передоручити отримані завдання своїм підлеглим, самі ведуть переговори з вищестоящими керівниками від імені підлеглих, замість того, щоб налаштовувати їх на те, щоб вони прямо контактували з керівництвом, їхні співробітники здаються млявими і байдужими.

Поступова передача повноважень не означає відмову від них. Поділ складного проекту на керовані частини, кожна з яких має ясно певну мету, полегшує ефективне виконання завдання. Також важливо проводити регулярні наради, причому навіть до запуску проекту, щоб бути впевненим, що співробітники в курсі всіх справ і почувають свою відповідальність за них [20, с. 98].

Менеджерам потрібно делегувати частину своїх повноважень і роботи підлеглим, при цьому забезпечуючи ефективний контроль процесу, щоб працівники відчували свій особистий внесок у спільну за справу і відповідальність за її виконання. Менеджер не повинен боятися перевантаження підлеглих з огляду на те, що вони образяться або обуряться. Насправді обурення співробітників викликає відсутність можливості проявити себе, що позначається на їхніх особистих результатах.

Висновки

Ми вважаємо, що компанії повинні надавати людям з високим креативним потенціалом можливість час від часу переходити на іншу посаду, змінюючи їм робочі завдання, забезпечуючи нові складні випробування та сприяти формуванню самостійності і відповідальності за свій особистий професійний управлінський розвиток у міжнародному бізнесі, використовуючи при цьому запропоновану нами систему принципів професійного розвитку менеджерів та управління своєю кар'єрою.

Література

1. Drucker P. Management Challenges for 21st Century. – New York: Harper Collins Publishers, 1999. – 224 p.
2. Mintzberg H. Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2004. – 464 p.
3. Kotter J.P. The General Managers. – New York: Free Press, 1982. – 240 p.
4. Kotter J.P. What effective general managers really do? // Harvard Business Review. – March–April 1999. – Pp. 145–158.
5. McCall M., Hollenbeck G. Developing Global Executives: The Lessons of International Experience. – Boston: Harvard Business School Press, 2002. – 259 p.
6. Gandossy R., Efron M. Leading the way. Three Truths from the Top Companies for Leaders. – New York: John Wiley & Sons, Inc., 2004. – 208 p.
7. Handfield-Jones H. How Executives Grow // The McKinsey Quarterly. – No.1. – 2000. – Pp. 119–128.
8. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 200 p.
9. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: Навч. метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
10. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання» КОО, 1999. – 556 с.
11. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: Монографія. – К.: Графіка і Друк, 2007. – 236 с.
12. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.:КНЕУ, 2005. – 225 с.
13. 40 CEO Success Stories: Top CEOs share their strategies and secrets for success / Contributors from the CEO Institute. – Melbourne: Wilkinson publishing, 2008. – 244 p.

14. 40 секретов успеха: интервью с ведущими топ-менеджерами России / Сост. Л. Буркина, А. Харас. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 330 с.

15. Лукашова Т.В. Карьерный рост топ-менеджеров и управляющих владельцев: как и в каком направлении развиваться, когда кажется, что это невозможно? // Управление человеческим потенциалом. – № 4. – 2007. – С. 28–32.

16. Риардон К. Искусство быть смелым // Harvard Business Review–Россия. – Май 2007. – С. 96–102.

17. Mehta S. Confessions of a CEO // FORTUNE Magazine. – Vol. 156, No. 10 – November 12, 2007.

18. Holstein W. Distinguished, not divine, CEOs // Chief Executive (U.S.). – Issue: 190. – July 1, 2003. – P. 6.

19. Wademan Dowling D. The Best Advice I Ever Got: Kris Gopalakrishnan, Cofounder and CEO, Infosys Technologies // Harvard Business Review. – March 2008. – P. 24.

20. Walker C. Saving your rookie managers from themselves // Harvard Business Review. – April 2002. – Pp. 97–102.

В.В. МАТЕЙ,
аспірант, Інститут міжнародних відносин, Київський національний університет ім. Т. Шевченка

Характерні особливості та сучасні тенденції неформального ринку венчурного капіталу

У статті проаналізовано особливості неформального ринку венчурного капіталу. Визначено поняття «бізнес-ангел». Розглянуто окремі приклади успішних вкладень та окреслено сучасні тенденції неформального ринку венчурного капіталу США. Також визначено можливості інвестування бізнес-ангелів в Україні.

Постановка проблеми. Створення нових робочих місць, економічне зростання та збільшення валового внутрішнього продукту значним чином залежать від інноваційної активності різних суб'єктів економічного процесу. Інноваційна активність зумовлюється передусім існуванням різноманітних джерел фінансування та можливості доступу до них. Одним із джерел фінансування інновацій є венчурний капітал, який надається формальним та неформальним сектором. Формальний сектор – це в основному венчурні фонди, неформальний – бізнес-ангели. Інвестування бізнес-ангелів важливе перш за все для малих інноваційних фірм, що знаходяться на ранніх стадіях, коли отримати фінансування для них є досить проблематично.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Протягом останнього часу у вітчизняних наукових публікаціях багато уваги приділяється венчурному капіталу, особливостям його функціонування, механізму венчурного фінансування, характеристикам формального сектору ринку венчурного капіталу. В той же час неформальний сектор – бізнес-ангели – залишається майже недослідженим. Протягом останніх років з'явилася тільки одна вітчизняна публікація Геннадія Андрощука [1]. Іноземні вчені та дослідники приділяють значно більше уваги цьому питанню. Зокрема, можна відзначити публікації російських та інших зарубіжних авторів: М. Бунчука, А. Каширіна, А. Семенова, К. Кемпбел, Б. Пері, М. Бела, А. Вонга, Б. Гольдфарба, Д. Хоберга, Д. Кірч, А. Тріантіс, Т. Чеманура та ін.

Метою статті є визначення поняття бізнес-ангелів, їх особливостей, відмінність від венчурного капіталу, проаналізувати приклади успішних вкладень, сучасні тенденції неформального сектору ринку венчурного капіталу в США, особливості ангельського інвестування в Україні

Викладення основного матеріалу. Поняття «бізнес-ангел» досить розповсюджене та широкоживане в західній економічній літературі. Останнім часом вітчизняні дослідники теж почали вживати цей термін, хоча часто замість нього вживається поняття «приватний інвестор». Але, на нашу думку, це не зовсім правильно, зважаючи на те, що поняття «бізнес-ангел» має певні відмінні риси в порівнянні з першим поняттям. Адже приватним інвестором можна називати будь-яку фізичну особу, яка здійснює інвестиції, тоді як бізнес-ангел інвестує тільки в private equity акціонерний капітал компаній, акції яких не котуються на біржі [10]. Бізнес-ангели складають неформальний ринок венчурного капіталу.

Поняттю «бізнес-ангел» передувало поняття «ангел». Ним на початку 20-го століття називали багатих осіб, які фінансували театральні постановки на Бродвеї, що були дуже ризикованими з точки зору прибутковості. Основними мотивами здійснення ними інвестицій була можливість ввійти в вузьке коло театального бомонду. Поняттям «бізнес-ангел» почали позначати осіб із такими ж особливостями, тільки в більш широкому аспекті. Хоча варто відмітити, що бізнес-ангели не є філантропами [9].

Професійні організації бізнес-ангелів дають визначення поняттю «бізнес-ангел», які в більшості схожі, але мають певні особливості. Зокрема, Європейська асоціація бізнес-ангелів (European Business Angel Network) визначає бізнес-ангела як приватну особу, яка інвестує власні кошти, досвід та зв'язки в компанії на початкових стадіях [17]. Об'єднання мереж бізнес-ангелів Франції «Французький ангел»

ЗМІСТ

Макроекономічні аспекти сучасної економіки

БОГОМАЗОВА В.М. Вплив зовнішніх факторів на соціально–економічний розвиток України в середньостроковій перспективі	3
ПОПОВА В.В. Статистична оцінка динаміки ВВП в Україні	12
БОНДАР В.П. Удосконалення системи організації аудиторської діяльності в Україні	16
КАРТОХІНА Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління	19
КОЖЕМ'ЯКІНА С.М. Підходи до розробки системи показників соціально–економічного розвитку України	24
КУЛИК Ю.Є. Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях	27
МАТЕЙ В.В. Характерні особливості та сучасні тенденції неформального ринку венчурного капіталу	32
НОВАК В.О., СИМОНЕНКО Ю.Г. Деякі аспекти якості корпоративного управління	39
ОСТРОВСЬКА М.С. Аналіз динаміки розвитку підприємства в складі холдингу	42
ПРЕДБОРСЬКИЙ В.А. Тіньова економіка як кризовий засіб санації, стабілізації процесів соціально–економічної структури	45
ПТАЩЕНКО Л.О. Нові форми корпоративного розвитку в контексті ефективного стратегічного управління в Україні	49
ШКІЛЬНЯК М.М. Вдосконалення механізму управління державною власністю	53

Інноваційно–інвестиційна політика

СОТНІЧУК О.С. Регулювання інноваційного розвитку економічних систем	56
ЗОЛОТАРЕВСЬКИЙ А.В. Вітчизняні доміанти конкуренції в галузі провайдингу	61
БАЛАНУЦА О.О. Проблеми та шляхи розвитку державного і недержавного гарантування іноземних інвестицій в Україні	65
КАРАКАЙ Ю.В. Принципи державного менеджменту в інноваційній економіці	70
ПАШКО М.М. Фінансування інноваційної діяльності в Україні	74
РЕЗНІК Н.П. Організаційно–економічний механізм інвестування АПК	79
СПІРІНА Л.Б. Формування репутації компанії з допомогою інтернет–ресурсів	83

Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ДЯЧЕНКО Т.О. Етичні питання в рекламній практиці	87
КЛОКАР О.О. Методологічні засади до вивчення трудової мотивації аграріїв	91
МОШКОВА М.М. Іпотечні банки в системі рефінансування іпотечних кредитів	97
БОЙКО І.Б. Поняття та структура механізму енергозбереження підприємств	101
ВИТВИЦЬКИЙ Я.С. Гірничий капітал нафтогазових компаній: його сутність та формуючі активи	106
ГОНЧАРЕНКО А.М. Цільові параметри системи управління капіталом приватного ВНЗ	112
РОДІОНОВА Ю.М. Особливості розвитку сировинної бази вітчизняних виробників сирів як чинника формування конкурентних переваг	115

Розвиток регіональної економіки

КОРЕЦЬКИЙ Б.М., КЛИНОВСЬКИЙ А.Б. Домінантні напрями управління конкурентоспроможністю регіону на основі кластеризації його економіки	124
КУРМАЄВ П.Ю. Теоретичні аспекти формування механізму комплексного розвитку соціально–економічної системи регіону	127
ЗЕЛІНСЬКА Г.О. Розвиток і використання людських ресурсів Івано–Франківської області в контексті регіональної соціальної політики	131
БУГАЙ С.М., ПАШКЕВИЧ С.О., РЕПІН І.І. Про запровадження моніторингу роботи регіональних органів виконавчої влади	134

Соціально–трудові проблеми

ПОПРОЗМАН О.І. Мотивація персоналу на підприємствах	139
ПРАВИЛЬЄВ О.В. Взаємодія структурних елементів державного мотиваційного механізму економічної активності населення	143
УШЕНКО Н.В. Напрями відтворення людського капіталу та їх вплив на економічний розвиток країни	151
ПАЦУК Л.В. Особливості конкурентного аналізу в системі маркетингу персоналу	157
ТРОХИМЧЕНКО М.В. Соціально–економічна ефективність інвестування в регіональний розвиток	161
ДЖЕГУР Г.В. Державний механізм регулювання зайнятості населення та принципи його формування	167
ГОЛОВАШ Б.Е. Вплив прямих іноземних інвестицій на соціально–економічний розвиток України	173
СУШКО Д.Д. Сутність нематеріальних активів та основні критерії їх визнання з метою бухгалтерського обліку	177