

згідно з якою формується філософія управління сучасним банком. Сутність даної концепції полягає в скоординованому управлінні фінансами банку, в процесі якого через узгодження управлінських рішень і досягнення певних пропорцій між активними і пасивними операціями досягається кілька цілей – таких, як підвищення прибутку, зниження ризиків, аналіз і контроль за ліквідністю, управління спредом тощо.

У подібному трактуванні концентровано відображається внутрішня єдність усіх аспектів фінансової діяльності банку, коли жодна мета, наприклад, зниження ризику чи підвищення прибутків, жодна фінансова операція не можуть розглядатися ізольовано, оскільки є елементом інтегрованої системи управління. Концепція інтегрованого управління активами і пасивами дає реальні можливості для розв'язання проблеми оптимізації співвідношення між прибутковістю й ризиком, яка в сучасній банківській справі є, по суті, наріжним каменем усього процесу управління банком.

У найширшому розумінні інтегрований підхід до управління активами і пасивами включає не тільки концептуальні засади, а й систему категорій, аналітичні показники, інструменти, техніку та методичку аналізу, засоби прогнозування й планування, стратегію і тактику управління, що ґрунтуються на фундаментальній ідеї спільного регулювання грошових потоків і об'єднують управління банківськими портфелями в один узгоджений процес. Концепція реалізується через сукупність таких методів фінансового управління банком, як структурне балансування, управління гепом, управління ліквідністю, валютний метчинг, імунізація, хеджування, страхування, управління спредом та ін. Застосування кожного з методів передбачає наявність певного аналітичного інструментарію досліджень, до складу якого включаються категоріальний апарат, система аналітичних показників, моделі факторного аналізу та кількісні методи аналізу.

1. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. К. Банківський менеджмент: Навч. посібник. К., 1999.
2. Примостка Л. Аналіз активів і пасивів комерційного банку // Регіональна економіка. 2000. №4. С. 88.
3. Синки Джозеф Ф. Управление финансами в коммерческих банках. М., 1994.
4. Тиркало Р. М., Щибиволок З. І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг. К., 1999.
5. Черкасов В. Финансовый анализ в коммерческом банке. М., 1995.
6. Ширинская Е.Б., Пономарева Н.А., Купчинский В.А. Финансово-аналитическая служба в банке. М., 1998.

УДК 339.138

А.В.Гук

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГУ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОМУ КОМПЛЕКСІ. ВПЛИВ НА НЬОГО ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН

*Розглядається поняття “мотиваційний механізм маркетингу у видавничо-поліграфічному комплексі” на нинішньому етапі ринкових відносин і вплив на нього змін законодавства як одного з державних макрофакторів. Особлива увага звертається на можливість адаптації мотиваційного механізму маркетингу до існуючих умов.*

*Рассматривается понятие “мотивационного механизма маркетинга в издательско-полиграфическом комплексе” на нынешнем этапе рыночных отношений и влияние на него изменений законодательства как одного из государственных макрофакторов. Особое внимание уделяется возможности адаптации мотивационного механизма маркетинга к существующим условиям.*

Світова практика успішного бізнесу в ринкових умовах показує, що майбутнє за тими, хто знає потреби споживача і здатен їх задовольнити. Саме тому кінець другого – початок третього тисячоліття характерний впровадженням у життя високих електронних технологій, що вперто намагаються брати участь у науково-культурному розвитку всього людства. Проте навіть позитивне явище може мати так звані негативні побічні ефекти. Найбільшим проявом цього є часткове або повне витіснення традиційних більш глибоких методів науково-

культурного збагачення людини. Наслідком такого процесу є падіння престижу читання книг у розвинутих країнах світу, починаючи з 80-х років. Сьогодні ця проблема гостро постала і в Україні. Крім появи потужної теле-, відео- та комп'ютерної конкуренції, проблему занепаду вітчизняної книги упродовж 90-х років підсилював ряд негативних факторів: низький рівень доходів населення, недосконалі соціально-економічна і податкова політика уряду щодо вітчизняного книговидавця, недоліки в освітній і соціально-культурній політиці держави. Таке становище на книжковому ринку України виявилось досить привабливим для видавців із сусідніх держав. Свідченням цього стала поява на вітчизняному ринку дешевої російської видавничої продукції художнього та розважального характеру. Існуюча проблема носить негативний характер подвійного значення. По-перше, вітчизняному видавцю за таких умов важко без підтримки держави стимулювати попит на книжкову продукцію, по-друге, часто споживачеві доводиться задовольняти свою потребу зовсім не тим, чим треба, а тим, що є. Розв'язання даної проблеми можливе лише за умови ефективної діяльності усієї інфраструктури видавничо-поліграфічного комплексу (ВПК) у поєднанні з виваженою політикою уряду по відношенню до національного книговидавця.

Ефективність дій на ринку значною мірою залежить від маркетингової політики підприємства стосовно до усіх його елементів. Тому вивчення і задоволення попиту у сфері видавничої продукції сьогодні є важливою мотивацією маркетингової діяльності ВПК України. Окремі потреби споживчого ринку породжують окремі мотиви маркетингових дій, тоді як уся сукупність цих потреб вимагає цілого мотиваційного механізму маркетингу з боку ВПК. Мотиваційний механізм маркетингу – це система маркетингових дій, спрямована на ефективне проходження життєвого циклу видавничої продукції від авторської стадії до процесу реалізації, у поєднанні з впливом важливих макро- та мікрофакторів ринку і держави, що сприяє ефективній діяльності ВПК. Ґрунтується він на мотивації маркетингу передусім у видавництвах і включає систему заходів, серед яких: вивчення потреб кінцевого споживача; аналіз власних можливостей видавництва у поєднанні із споживчими потребами; пошук і залучення до співпраці замовників та перспективних вітчизняних авторів; пошук шляхів зниження кінцевої ціни не внаслідок погіршення якості, а через зниження прямих витрат на виготовлення продукції; контроль за проходженням процесу реалізації власної продукції; розширена рекламна діяльність, що ґрунтується на сучасних методах пропаганди підтримки вітчизняного виробника з використанням засобів масової інформації та мережі Internet; створення сталої книготорговельної мережі із застосуванням принципу сучасного супермаркету, яка має брати участь у вивченні споживчого ринку та формуванні позитивного іміджу про національного видавця тощо. Такі заходи можуть розв'язати ряд головних проблем, а саме:

- підвищення конкурентоспроможності та актуальності видавничої продукції, що особливо необхідно для стимулювання (пропаганди) до читання книги, а також для задоволення існуючого попиту;

- задоволення потреби держави у видавничій продукції соціально-культурного та освітнього характеру;

- розвиток та підтримка авторського середовища в Україні;

- припинення відпливу коштів з України, через бажання виготовляти поліграфічну продукцію за кордоном із-за вигідних економічних умов;

- підвищення рівня легалізації видавничо-поліграфічної діяльності в Україні, що позитивно вплине на якість книги та систему легальної книготоргівлі;

- поліпшення фінансово-економічних показників діяльності підприємств, що входять у структуру ВПК, а також підвищення їхнього іміджу.

Першим кроком до впровадження мотиваційного механізму маркетингу у ВПК може стати бажання видавництв проводити *розширену маркетингову діяльність*. Особливістю такої діяльності є те, що основні елементи маркетингу повинні враховувати як внутрішні (мікро) фактори, що діють у ВПК, так і зовнішні (макро) фактори впливу на нього. Серед макрофакторів впливу особлива роль належить законодавчій базі, що регламентує діяльність ВПК України.

Удосконалення нормативно-правової та законодавчої бази завжди передує її соціально-економічному та культурному розвитку. Доказом цього є створені для діяльності вітчизняних видавців упродовж 2000–2002 років умови. Даний період можна назвати стартовим у мотивації

розвитку національного видавця з боку держави. Першим об'єктом цієї мотивації є продовження дії Закону України „Про податок на додану вартість” зі змінами і доповненнями від 13.07.2000 року, згідно з пунктом 5.1.2 якого „звільняються від податку на додану вартість операції з продажу (передплати) і доставки періодичних видань друкованих засобів масової інформації вітчизняного виробництва; продажу книжок вітчизняного виробництва; продажу учнівських зошитів, підручників та навчальних посібників вітчизняного виробництва.”

Наступним об'єктом мотивації розвитку національного книговидавця є пункт 7.19 Закону України „Про оподаткування прибутку підприємств”, відповідно до якого „тимчасово, до 1 січня 2003 року, не включаються до складу валових доходів платника податку доходи, отримані від продажу видавничої продукції замовнику або безпосередньому споживачу”. Розглядаючи такі трактування законів як появу важливого макрофактора державного впливу на розвиток мотиваційного механізму маркетингу, можна говорити про перспективу розвитку не тільки видавництва, а й видавничо-поліграфічного комплексу в цілому. Детальний аналіз результатів впливу цього державного макрофактора доцільно проводити, виділяючи лише такі елементи ВПК, як видавництво, замовник і кінцевий споживач. У даному разі держава втрачає частину доходів як прямих, так і непрямих податків від національного видавця. Однак такі втрати оправдуються двояко :

по-перше, держава не здатна проводити повне фінансування випуску найнеобхіднішої видавничої продукції, приміром навчальної і дитячої літератури, про що свідчать статистичні дані Міністерства освіти і науки України за 2001/2002 навчальний рік (державне забезпечення шкільними підручниками в середньому становить близько 20% до потреби);

по-друге, стимулюється розвиток національного книговидавця, що сьогодні дуже важливо для культурно-духовного розвитку українців, особливо молодого покоління, про що йдеться у запропонованому проекті на IX всеукраїнському форумі видавців у Львові „Програма з пропаганди читання”, який передбачає підвищення суспільного інтересу до книги, престижу читання та отримання знань через книгу.

Такий механізм впливу держави на видавця за допомогою економічних важелів спрямований передусім на розвиток взаємовигідного виробництва безпосередньо для тих, хто цього потребує найбільше – замовників і кінцевих споживачів. Тому доцільно окремо розглядати взаємозв'язки *видавництво – замовник* та *видавництво – кінцевий споживач*.

У першому випадку для об'єктивної оцінки ефективності такої співпраці нагадаємо про суть категорії “замовник”. *Замовник* – це фізична чи юридична особа, яка замовляє видавничу продукцію, беручи на себе фінансові зобов'язання. Отже, видавець отримує певні фінансові гарантії до того, як розпочне процес виробництва. В таких умовах діяльності видавництва важливого значення набуває мотивація маркетингу. Дослідження ринку замовника, як окремого сегмента, – це мета, яка має стати ключовою для маркетологів у видавництві. Ринку замовника найчастіше з власної ініціативи заявляє про свій попит. Представниками можуть бути: ринок промислових підприємств, ринок будівельних підприємств, державні установи та організації, приватні особи. Часто їхній попит подібний за характером і видом друкованої продукції. У даному разі доцільним є недиференційований маркетинг, що передбачає посилення уваги на сегменти з однаковими потребами, а також рівня спеціалізації. Найкращий спосіб заявити про себе – це реклама типу „директ мейл”, тобто особисто кожному замовнику постійно і своєчасно надавати потрібну інформацію, використовуючи сучасні системи комунікацій. Однак разом з тим постає нагальна потреба в інформації про всю можливу клієнтуру, девізом співпраці з якою могла б стати фраза „постійним клієнтам – спеціальні знижки”. Замовник цілком реально може розраховувати на нижчу відпускну ціну вже через те, що видавець не врахує податку на прибуток при визначенні відпускну ціни. Важливим є встановлення і підтримання двосторонніх зв'язків типу „видавництво – замовник”, „замовник – видавництво”. Найперспективнішими замовниками сьогодні можна вважати обласні та районні відділи середньої освіти, вищі навчальні заклади I–IV рівнів акредитації, дошкільні установи, бібліотеки тощо. Головними проблемами у співпраці з цими об'єктами є:

низький рівень державного фінансування, що негативно впливає на рівень платоспроможності останніх;

відсутність чітко визначених навчальних і виховних програм, логічного їх узгодження з Міністерством освіти і науки, свідченням чого є наявна нині пропозиція від книжкових розповсюджувачів чималого асортименту шкільної літератури, частина якої не відповідає потребам і вимогам більшості шкіл.

При взаємозв'язку *видавництво – кінцевий споживач* мотиваційний механізм маркетингу включає порівняно з попереднім випадком дещо складніші аспекти. Йдеться про виробництво з ініціативи самого видавництва, що носить ризиковий характер. Маркетингова діяльність видавництва повинна бути спрямована на визначення і задоволення потреб споживчого ринку, який за своєю природою є важчою, мінливішою і менш вивченою категорією порівняно з іншими категоріями суб'єктів, що заповнюють ринок. Важливою проблемою, яка ускладнює процес встановлення міцної позиції національного видавця на сучасному ринку кінцевого споживача, є посилені конкуренція з боку телебачення, аудіо- та відео- індустрії й особливо міжнародної інформаційної комп'ютерної мережі Internet. Характерною особливістю цього ринку є те, що він насамперед поглинає найдешевшу і найдоступнішу пропозицію, бажаючи докладати для цього мінімум зусиль. На відміну від ринку замовника вимагає диференційованого підходу з боку маркетингу. Співпраця здійснюється, як правило, через роздрібну торговельну мережу видавництва. Тому з врахуванням умов, що склалися сьогодні, доцільними з боку видавництва були б наступні кроки:

розвиток власної мережі роздрібною торгівлі видавництва, яка відповідно до змін у пункті 3.6 Закону України „Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” буде здійснюватися за пільговим патентом і надасть можливість безпосереднього вивчення споживача;

зниження кінцевої роздрібною ціни за рахунок пільг у патентуванні та відсутності податку на прибуток, який нині в умовах загальної системи оподаткування становить 30% від прибутку.

Такі заходи допоможуть не тільки завоювати більшу частку ринку кінцевого споживача, а й сприятимуть підвищенню іміджу вітчизняних видавництв, тим паче, що фірмова торгівля в психології споживача часто асоціюється з високою якістю і нижчою ціною.

Поступка держави щодо відношення до вітчизняного видавця дала деякі позитивні зрушення, про що свідчать: розвиток малого та приватного видавничо-поліграфічного бізнесу; збільшення кількості видів і назв порівняно недорогої дитячої літератури; поява та розвиток книготорговельних закладів, серед яких помітно зросла кількість фірмових магазинів та кіосків. Більшість видавців сьогодні прихильно ставиться до такої державної політики, пропонуючи власну шестирічну програму підтримки вітчизняного видавця, яка, на їх думку, має стати твердим фундаментом для розвитку української книги.

1. Закон України „Про податок на додану вартість” № 1874 – III від 13.07.2000 // Все про бухгалтерський облік. 2000. № 72. 2. Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств” № 2410 – III, зі змінами та доповненнями від 17.05.2001 // Баланс. 2001. № 46. С. 7. 3. Маковеев П.С. Управління розвитком промислового підприємства мотиваційним механізмом. Одеса, 2000.

УДК 330.16+331.101.3

*В.В. Шляхетко*

### **ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Діагностика організаційної культури й управління культурами стає сьогодні все актуальнішою проблемою. Це відбувається тому, що організаційна культура забезпечує водночас стабільність підприємства та його трансформації.*

*Діагностика организационной культуры и управления культурами становится сегодня все более актуальной проблемой. Это происходит потому, что организационная культура обеспечивает одновременно стабильность предприятия и его трансформации.*