

## ОАО "Ковельсельмаш"

Предлагает



Машины для внесения  
твёрдых органических  
удобрений



Штамповки,  
горячие поковки



Конвейеры скребковые  
навозоуборочные



Машины для внесения  
минеральных удобрений



Цепи круглозвенные  
и пластинчатые



Техника для посадки  
и уборки картофеля

Грбли-  
ворошилки



Украина, 45007, Волынская обл., г. Ковель, ул. Варшавская, 1,  
тел./факс: +38 (03352) 6-10-32, 6-10-31, 6-10-30, 6-10-02.  
E-mail: vzez@kovelselmash.com www.kovelselmash.com



## КРУИЗЫ И ТУРЫ ПО ВСЕМУ МИРУ

Лицензия АВ №329043

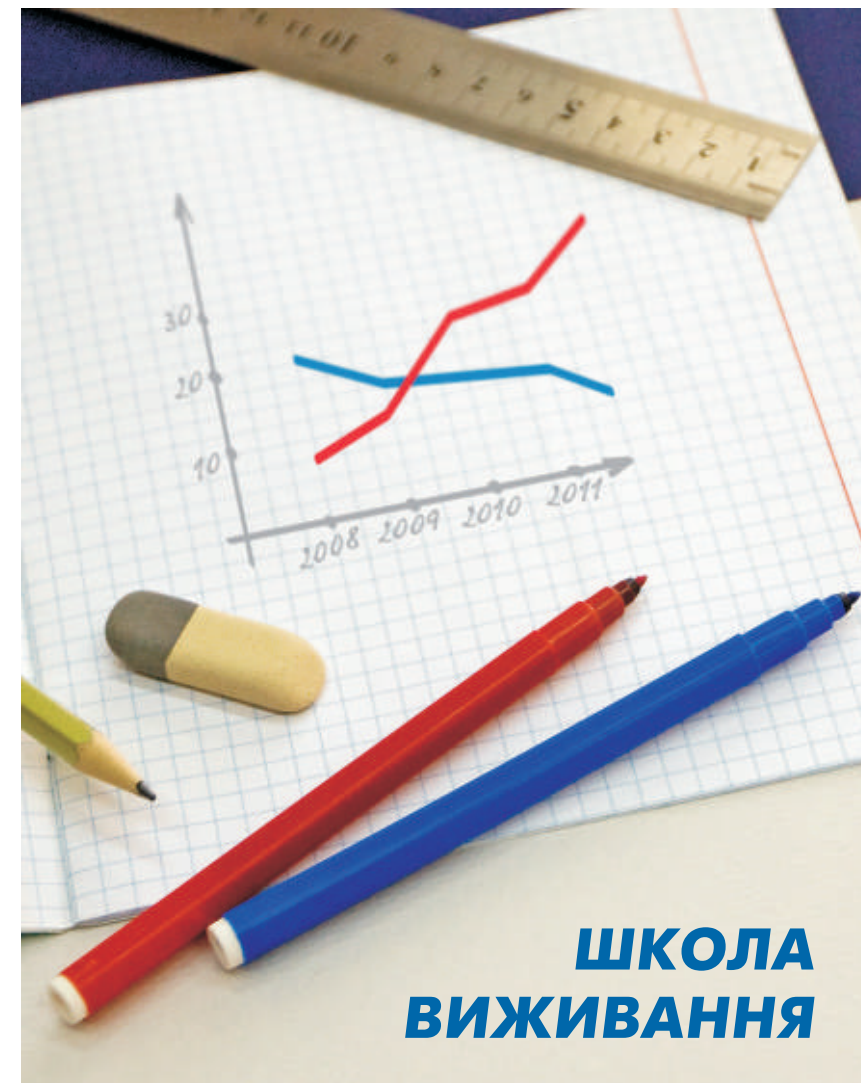
**Сэлэкт Блэк Си**  
украинско-британский туроператор

**Конференц-услуги**  
**Корпоративные мероприятия**  
**в Украине и за рубежом**  
**Фрахт круизных**  
**судов и яхт**  
**Туруслуги**  
**в Украине**



г. Ялта ул. Васильева, 17/2  
тел. 27-16-87, 27-16-27

e-mail info@yalta-sbs.com  
www.yalta-sbs.com



## ШКОЛА ВИЖИВАННЯ

## Яким шляхом рухатиметься економіка?

### З М І С Т

Заходи з розігріву економіки прості: знижити фіскальний тиск на виробника, забезпечити доступ до кредитних ресурсів <i>Анатолій Кінах</i>	2
С чистого листа: как воссоздать свой бизнес заново в момент неопределенности на рынке и в душе <i>Михаил Вейсберг</i>	6
Проект від УСПП: розігріти внутрішній ринок	11
Економіка підприємства – це мікромодель економічної сфери держави <i>Валентин Запорошук</i>	13
Треба дуже багато працювати <i>Людмила Дригало</i>	15
Криза висуватиме високі вимоги передусім до якості продукції <i>Євген Бахмач</i>	16
Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? <i>Костянтин Невядомський</i>	18
Не відмовляйтеся від реклами <i>Сергій Мартинюк</i>	19
З рейдерством можна боротися	20
Громадські організації мають ефективно взаємодіяти	22
Чи є державний бюджет 2009 року антикризовим? <i>Світлана Корнілова</i>	24
Українську нафтопереробку врятовують інвестиції <i>Олександр Шлак</i>	26
Законопроект «Про місцеві податки та збори» підтримувати не можна <i>Юрій Борщенко</i>	27
Бізнес спотикається об дозвільну систему <i>Маргарита Мощак</i>	29
Запрошуємо на українсько-швейцарський форум	30



■ «Снитися фараонові, ось він стоїть над річкою. І ось виходять із річки семеро корів гарного вигляду й ситого тіла, і паслися на лузі. А ось виходять із річки за ними семеро корів інших, брудні виглядом і худі тілом. І вони стали при тих коровах на березі річки. І корови брудні виглядом і худі тілом поз'їдали сім корів гарних виглядом і ситих. І казав Йосиф фараонові: Семеро корів добрих то сім літ, а сім корів худих і брудних, що вийшли за ними, то будуть сім літ голодних.

Нехай учинить фараон, і нехай призначить урядників над краєм, і нехай за сім літ вони позбирають усю їжу тих добрих років, що приходять, і нехай вони позбирають збіжжя, і нехай бережуть. І буде та їжа на запас для краю на сім літ голодних, що настануть в єгипетській землі, і край не буде знищений голодом».

Буття, глава 41

Певно, праві ті, хто вважають череду підйомів та спадів у розвитку економіки та суспільства природним порядком подій. Тому криза мала бути – рано чи пізно, велика чи мала. Сталося, що зарано і що велика. У будь-якій кризі найнегативнішим є момент несподіваності та нерозуміння. Як тільки ми починаємо ставитися до неї як до робочої ситуації, з якої треба шукати розумний прагматичний вихід, це вже не криза – це один із неминучих моментів життя.

А ще слово «криза» перекладається з грецької як «суд». Отже, розсудимо себе – як жили в докризові часи, чи думали про накопичення коштовного та морального багажу на майбутнє, наскільки наполегливо працювали над збільшенням резервів та можливостей, чи готові затягнути паски і працювати по 24 години на добу, щоб вибратися з проблем та отримати перспективи...

В УСПП щотижня працює громадська Антикризова рада у складі промисловців, підприємців та наших колег з інших громадських об'єднань. Вона аналізує ситуацію в промисловості та економіці, готує власні пропозиції проти кризи, намагається достукатися до можновладців з природними прагматичними застереженнями – досить гратися в політику, економіці потрібні жорсткі антикризові дії!

Нещодавно в Союзі відбувся семінар «Школа виживання», де підприємці ділилися власним антикризовим досвідом, намагалися сформулювати практичні поради та рецепти. Всі зійшлися на одному – криза м'якше там, де дбали про розвиток, вклали кошти в розробку нових продуктів і освоєння нових ринків, де не працювали «сьогодні на сьогодні», а залишали щось в коморах – кошти, ідеї, нові управлінські стратегії, актуальний затребуваний досвід. Криза м'якше там, де добре господарюють і ще вчора здогадалися подбати про сьогодні.

Про це вже було написано – ще в Біблії. Нам залишається робити висновки та намагатися бути ефективними – і в бізнесі, і в громадських справах, і у власних думках.

## Заходи з розігріву економіки прості: знизити фіскальний тиск на виробника, забезпечити доступ до кредитних ресурсів

Анатолій Кінах, Президент УСПП

Не поділяю катастрофізму, яким у зв'язку з поглибленням соціально-економічної, промислової кризи переповернені оцінки деяких наших колег та вітчизняні ЗМІ, але переконаний – саме з максимальною правдивою, об'єктивною оцінкою ситуації, тверезого відчуття небезпеки кризи і на цій основі мобілізації політичної волі та всіх організаційних, матеріальних кадрових ресурсів починається кропітка робота з її подолання.

Розказують, у китайській мові криза записується двома ієрогліфами: «вей» – небезпека і страх, «цзи» – переломний момент. Тому в кожній кризі є і момент відчаю, і важкий урок, і надія змінитися на краще та змінити світ навколо себе.

### Чи є криза глибокою?

На жаль, так. Нині в Україні слід говорити про системну фінансову, соціально-економічну, промислову та управлінську кризу.

Ще в січні цього року ООН повідомляла, що за глибиною падіння обсягів промислового виробництва і ВВП, рівнем девальвації і зростання споживчих цін Україна посідає перше місце серед країн Європи. Аналогічні оцінки дають Світовий банк та ЄБРР – їх зміст зводиться до того, що, якщо не будуть вжиті антикризові заходи, падіння ВВП в Україні 2009 року становитиме 5%.

Падіння обсягів виробництва у країні, за даними грудня минулого року, становило 26,6%, у тому числі в машинобудуванні – 37%, у хімічній промисловості – 40%, у металургійному комплексі – 43%. Зростання інфляції в минулому році – 22,3%.

Кризові наслідки все більше й більше відчують українські громадяни – через пряме та часткове безробіття, падіння рівня доходів та соціальної допомоги.

Глибини кризі додала «газова війна» з Росією. Підписані газові домовленості – це один із найгірших результатів за всю історію України. Не виконана поетапність переходу на ринкову ціну, при ринковій ціні на газ не дотриманий ринковий принцип встановлення ціни на транзит. У два рази вища ціна на газ у першому кварталі 2009 року, ніж у минулому році, призведе до поглиблення проблем у металургії, хімії, житлово-комунальному господарстві, інших галузях, стане великим тягарем для українських підприємств з урахуванням високої енергоемності і зносу виробничих фондів.

При цьому Україна залишається єдиною державою на європейському та пострадянському просторі, яка не має загальнонаціональної антикризової програми. В умовах безпрецедентного падіння обсягів промислового виробництва, зростання безробіття держава не створює сприятливих умов для розвитку підприємництва, припускає охолодження економіки. Влада регулярно вдається до спроб посилення податкового тиску на бізнес. Величезні проблеми у грошово-кредитній сфері – немає доступу ані громадян, ані підприємств до депозитів і кредитних ресурсів, а без цього неможливий розвиток економіки.

### Криза, як тайфун, зачепила всі сфери економіки – і промисловість, і підприємництво...

Можливо, промисловість постраждала серйозніше – в Україні традиційними є великі підприємства, яким у скрутні часи бракує мобільності. Поговоримо про машинобудування. В останні роки, особливо в 2007-му, машинобудування розвивалося дуже високими темпами, було лідером за темпами зростання. Різко збільшилася питома вага машинобудування у структурі експорту, що для нас є принциповим.

Але, на жаль, таким процесам ще в докризові часи заважали відсутність сучасної промислової державної політики, обмежений доступ до кредитних ресурсів, брак стимулів для реалізації інноваційних проектів. По суті, не були створені стимули для реінвестування прибутків підприємств у свій розвиток, як роблять розвинуті країни світу.

Отже, криза додала проблем – на фоні зростання на 25–30% на початку 2007 року у грудні 2008 року машинобудування впало на 37%. Це дуже серйозно. Але поправимо, бо країна ще не втратила величезний потенціал. Наприклад, у сфері транспортного машинобудування у нас є потужні підприємства – «Луганськтепловоз», Крюківський вагонобудівний завод, які можуть випускати конкурентоспроможну продукцію. Ми маємо великі можливості у сфері авіа-, судно-, кораблебудування, енергетичного машинобудування, обладнання для гідроенергетики, для атомної енергетики тощо. Але для того, щоб заводи України запрацювали на повну потужність, потрібен здоровий державний протекціонізм.

У всьому світі, тим більше у кризові часи, національній промисловості допомагають стимулюючі механізми. Якщо банк кредитує пріоритетну індустріальну програму, його прибуток від цього кредиту оподатковується за нижчою ставкою або кредит враховується в нормах обов'язкового резервування конкретного банку. Треба робити все для розвитку внутрішнього ринку, формувати внутрішні замовлення на продукцію машинобудівної галузі, реалізовувати імпортозаміщуючі програми. Ніхто не закликає формувати «залізну завісу» між Україною і світом, але якщо держава в змозі виробляти конкурентоспроможну за якістю та ціною продукцію, вона має її виробляти сама та спрямовувати на внутрішній ринок. Криза вчить, що жити за рахунок імпорту, як це довгий час робила Україна, аморально з точки зору ставлення до власного працівника та безглуздо у сенсі економічної перспективи.

■ За результатами 2008 року було досягнуто рекордного показника негативного сальдо – 18,5 млрд. дол. Зростання конкурентоспроможності української економіки значною мірою поступається темпам відкритості внутрішнього ринку. «Особливо болючим для економіки є те, що зростання негативного сальдо відбувається в умовах зниження цін та попиту на традиційний український експорт. Сьогодні Україні слід використовувати девальвацію національної грошової одиниці для зниження конкурентоспроможності імпорту. Необхідно розробити і впровадити цільові програми імпортозаміщення, особливо в галузях переробної, харчової, легкої промисловості», – вважає Президент УСПП Анатолій Кінах.

■ «Сам по собі механізм міждержавних позик є загальноприйнятною практикою, і це можна навіть вітати, якщо кошти направляються не на споживання, а на розвиток – реалізацію інфраструктурних проектів, імпортозаміщення, розвиток житлового будівництва, реалізацію проектів Євро-2012. Разом із тим слід враховувати, що, за даними Міністерства фінансів, станом на 31 грудня 2008 року державний борг України становив 130,6 млрд. грн., гарантований – 58,9 млрд., співвідношення – 2,2:1. У тому числі державний зовнішній борг становив 11,2 млрд. дол., гарантований зовнішній борг – 7,4 млрд. дол., співвідношення – 1,5:1. Тому політика міждержавних позик повинна ставити за мету стимулювання внутрішнього ринку та створення нових робочих місць. Споживчі ж позики будуть лише посилювати інфляцію і поглиблювати кризу», – переконаний Анатолій Кінах.



Президент Українського союзу промисловців і підприємців, народний депутат України Анатолій Кінах



### Причини – не на заокеанських фондових ринках, а всередині країни..

Головні ризики в контексті кризи для України – внутрішні, і головне тут – відсутність консолідації дій президентської та урядової вертикалі. Замість сконсолідованої програми дій уряду, Президента та центробанку мають місце взаємні звинувачення та боротьба за доступ до друкарського верстата. Взаємодія гілок влади відбувається за принципом взаємного знищення. Величезні соціально-економічні проблеми не гідують використовувати як аргументи виборчої президентської кампанії, що вже розпочалася, начисто забувши про відповідальність перед країною. Це протистояння робить заручниками кризи український народ, економіку і всю державу.

Неспроможність влади дати адекватну оцінку соціально-економічній ситуації, сформулювати та реалізувати дієві антикризові заходи серйозно послабляє позицію нашої держави з точки зору довіри до нас із боку інвесторів, знижує довіру громадян України до власної держави. А це, в свою чергу, поглиблює кризові явища в економічному житті України.

### Що може громадськість

Нинішнє завдання ділової громадськості – посилити діалог із владою, привертати її увагу до болючих проблем, контролювати заходи, які спрямовані на стимулювання економіки, пропонувати свої рецепти виходу з кризи та домагатися їх розгляду та прийняття.

Український союз промисловців і підприємців, Спілка підприємців малих, середніх та приватизованих підприємств, Ліга страхових організацій, союзи металургів та хіміків, Асоціація українських банків, асоціації «Укрлізінг», «Укрсудпром», «Укрм'ясо», Спілка будівельників, Українська аграрна конфедерація, організація «Ліга професіоналів», громадське об'єднання «Народна більшість України» та інші, всього близько 50 всеукраїнських організацій, ухвалили рішення про створення громадської Антикризової ради та підтвердили свою готовність співпрацювати в її складі. Мені довірили її очолити. Новостворена рада вирішила налагодити громадський контроль за належною розробкою, прийняттям та реалізацією комплексного пакета антикризових заходів.

Відбулися Всеукраїнські збори ділових громадських організацій. Вони підтримали пакет антикризових заходів, які спрямовані на недопущення охолодження економіки та передбачають термінове зниження фіскально-податкового навантаження на промислово-підприємницьку сферу і забезпечення їй вільного доступу до кредитних ресурсів. Крім цього, антикризовий пакет містить заходи із посткризової реабілітації економіки України та її поступального розвитку на тривалу економічну перспективу.

Рада сформулювала вимогу до уряду та парламенту терміново переглянути державний бюджет на 2009 рік та підсилити ті напрями, які стосуються стимулювання внутрішнього ринку, рефінансування банківської системи під вимоги реального сектору економіки, формування сприятливих умов для малого і середнього бізнесу тощо.

### Що пропонує громадська Антикризова рада

Хочу повернутися до Плану українського прориву, який представники Українського союзу промисловців і підприємців підготували ще в 2004 році. Саме там була сформульована думка про необхідність обрати «точки прориву» – саме ті галузі, які є найперспективнішими у сенсі наявного потенціалу та перспектив розвитку. Зараз це є як ніколи актуальним. У кризові часи буде важко все підтримувати на плаву, тому важливо обрати точки зростання і спрямувати туди додаткові зусилля. Думаю, малий та середній бізнес плюс фермерство нині мають очолити цей перелік.

Зміст заходів із розігріву економіки має бути відбудований за дуже простою формулою: зниження фіскального тиску на виробника плюс доступ до кредитних ресурсів. За таким рецептом економіка потроху запрацює сама, ніякі меморандуми між урядом та виробниками будуть непотрібні. Ще раз треба подумати про підприємництво – сферу, яка єдина здатна прийняти звільнених з інших сфер економіки. Малому та середньому бізнесу нині потрібна будь-яка допомога – законодавча, фінансово-кредитна, адміністративна і, що дуже важливо, моральна. Ця допомога має бути подвоєна для підприємця на селі – фермера, який в умовах скорочення сільськогосподарського імпорту має наповнити внутрішній ринок, нагодувати городян. Маю надію, тут обійдеться без популізму з передвирборчим душком, до якого дуже схильні як вітчизняні політики, так і чиновники.

Дуже важливо покласти край управлінському стилю, який полягає в неперервному гасінні різноманітних пожеж. Країні потрібна стратегія економічного розвитку, в тому числі на середньо- та довгострокову перспективу, і вона має бути розроблена за участі промисловців, підприємців та роботодавців.

Антикризова рада ділової громади узагальнила всі практичні висновки, накопичені протягом останніх місяців своєї господарської діяльності, та підкріпила їх конкретними пропозиціями щодо недопущення охолодження реальної економіки, збереження робочих місць, захисту українського внутрішнього ринку сучасними методами, вдосконалення системи оподаткування підприємств та адміністрування фінансово-банківської системи України.

Пропозиції Антикризової ради щодо змін до бюджету вже частково знайшли відображення в законах, прийнятих Верховною Радою України. Зокрема, Законом «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо мінімізації впливу фінансової кризи на розвиток вітчизняної промисловості» встановлений пріоритет вітчизняного виробника товарів і послуг у формуванні держзакупівель, запроваджені режим «критичного імпорту» щодо певних товарних груп, які не виробляються в Україні. Це анулює існуючу економічно необґрунтовану 20-відсоткову ставку оподаткування на імпорт в Україну високотехнологічного обладнання і створює підстави для модернізації вітчизняної економіки.

Інші законопроекти, в розробці яких брали участь промисловці, підприємці й роботодавці, стосуються контролю за створенням Стабілізаційного фонду та використанням його коштів, порядку оподаткування прибутку підприємств, загального зниження податкового тиску та стимулювання розвитку вітчизняного ринку тощо.

### Як запобігти безробіттю

Економічні проблеми миттєво б'ють по соціальній сфері. У листопаді-грудні 2008 року вже 1 мільйон 340 тисяч громадян знаходилися у вимушених відпустках або працювали скорочений тиждень, і в січні ця цифра тільки збільшилася. Протягом двох останніх місяців 2008 року органи зайнятості додатково зареєстрували 530 тисяч безробітних. Кількість вакансій у порівнянні з жовтнем скоротилася майже вдвічі – зі 178 до 91 тисячі. Зростають заборгованості з виплати заробітних плат і пенсій.

Як цьому запобігти? Промисловці і підприємці знають один рецепт – максимально сприяти розігріву економіки, розвитку малого і середнього бізнесу, і тоді ожила економічна система врегулює цю проблему. З боку держави потрібно бездоганне виконання всіх передбачених заходів у сенсі дотримання трудового законодавства при скороченні, виплат допомоги по безробіттю, сприяння в отриманні нової кваліфікації та перенавчанні.

Що стосується нашої роботи з членами УСПП, роботодавцями з цього приводу.. Український союз промисловців і підприємців є соціально відповідальною громадською організацією (минулого року ми приєдналися до Глобального договору ООН). З одного боку, ми

■ У 2009 році динаміка споживчих цін в Україні формуватиметься як підсумок впливу низки різноспрямованих тенденцій:

■ 1. Обмежувальна монетарна політика НБУ, обмежувальна бюджетна політика, зниження цін на окремих світових ринках (бензину, зерна), низький рівень економічної активності й, відповідно, динаміки доходів в Україні здійснюватимуть дефляційний вплив.

■ 2. Девальвація гривні, а відтак – подорожчання імпортованих товарів, низька схильність до заощадження в умовах валютно-фінансової нестабільності, ймовірне посилення фіскальної експансії у другій половині року матимуть відчутний інфляційний ефект.

■ Збалансування впливу цих тенденцій для утримання інфляції у прийнятних межах є магістральним напрямом антиінфляційної політики у 2009 році. При цьому вибір антиінфляційних заходів має будуватися на їх чіткому системному зв'язку з довгостроковими завданнями структурної перебудови і модернізації економіки України.

Відділ економічної та соціальної стратегії Національного інституту стратегічних досліджень

■ Аграрний сектор – це єдина галузь народного господарства України, що здатна в умовах кризи залишитися на плаву. Для цього потрібно:

– передбачити при перегляді державного бюджету на 2009 рік належне фінансування програм компенсації кредитних відсотків за кредитами для закупівлі сучасних техніки, обладнання, засобів агрохімії;

– запровадити механізми придбання державою у виробників на засадах лізингу сільгосптехніки та утворення міжгосподарських технічних станцій;

– запровадити механізми захисту сільгоспвиробників, які потерпіли внаслідок значного падіння цін на ринку зернових і знаходяться під загрозою неможливості відновлення свого бізнесу в новому сезоні або втрати його через несплачену заборгованість;

– розробити та впровадити програму реорганізації системи державної підтримки сільгоспвиробників згідно з вимогами «зеленої скрині» СОТ;

– сформувати дієві інструменти регулювання цільового та стратегічно орієнтованого використання сільгоспугідь, у тому числі їх орендарями, що необхідно для запобігання нецільовому використанню коштів, які спрямовуються на підтримку сільгоспвиробництва.

Українська аграрна конфедерація



розуміємо, що в кризових умовах заради оптимізації економічної діяльності роботодавці мають право вдатися до скорочення персоналу. З іншого – дуже радимо їм робити це обережно, з врахуванням кожної окремої долі, з обов'язковою співпрацею з органами державної служби зайнятості щодо подальшого працевлаштування працівників. У той же час усвідомлюємо й свою відповідальність як громадської ділової організації зробити все, щоб стимулюючі умови економічної діяльності стали реальністю, щоб бізнес отримав конкретні шанси вийти з кризи з мінімальними втратами та виразним баченням подальшого економічного розвитку.

## С чистого листа: как воссоздать свой бизнес заново в момент неопределенности на рынке и в душе

*Михаил Вейсберг, предприниматель,  
бизнес-консультант, партнер КГ «Живое дело»*



Предприниматель, бизнес-консультант,  
партнер КГ «Живое дело»  
Михаил Вейсберг

Рождественская пауза оттянула, но не отменила признание того, что среда, в которой реализуется наша предпринимательская деятельность, резко изменилась. Кризис стал фактом. Кто-то горячится, кто-то паникует, кто-то «залег на дно», но все начали жить и работать иначе. Причем именно только-только НАЧАЛИ работать иначе, «начинают начинать» работать иначе. Это важно понимать, потому что в мае-июне нужно будет снова начинать иначе – это когда уже окончательно закончатся старые запасы и окончательно развеются надежды на быструю и позитивную смену ситуации.

Допустим, я – директор, который не растерялся, провел первые очевидные антикризисные мероприятия и теперь составляю план: как и куда двигаться дальше. С чего мне начать и что не забыть включить в эти размышления и новые действия?

### 1. Ловушки прошлого успешного опыта

Начну я с того, что договорюсь сам с собой – не слишком доверять нашему предыдущему успешному опыту. Это трудно. На что же опереться в сложный период, как не на свой опыт? Тем не менее в новой необычной ситуации предыдущий успешный опыт не срабатывает. Я могу, как раньше, усиливать спрос с продавцов, или лично встречаться с ключевыми клиентами, или активнее проводить совещания с технологами и отделом закупок. Раньше это срабатывало! Возможно, и сейчас будет казаться, что эффект от этих усилий есть, но он будет небольшим и очень поверхностным – пережить кризис так не получится.

Во время дискуссий с топ-менеджерами компаний, в которых я принимал участие в ноябре-феврале, мы тоже вспоминали опыт проживания кризиса 1998–1999 годов и 1991–1993 годов. Это давало кое-что полезное. Но польза от такой работы скорее была не в подсказках для действий, а в общем укреплении морального духа: вот же, тоже было трудно, и ничего – пережили. Конкретный опыт действий в те годы применять сейчас нет смысла.

### 2. Могут ли продавцы «стараться» больше?

Первое, на чем хочется сосредоточить усилия, – конечно, продажи. Да, они упали, но ведь продавцы могут стараться сильнее. Больше звонить, активнее презентовать, настойчивее добиваться встреч с людьми, принимающими решения, говорить о скидках и особых условиях. Я и сосредоточился на этом. Но на продавцов уже жалко смотреть, у них – не покупают, они уже не верят, что наша продукция заслуживает внимания, они сломлены.

Я беру чистый лист бумаги и описываю сегодняшнюю ситуацию.

## Почему как раньше уже не продается?



(c) Михаил Вейсберг

Мы не можем продавать по-старому, это уже очевидно. Дело не в продавцах, а в самой системе продаж. Слишком многое изменилось, чтобы продолжать продавать как раньше.

У наших клиентов нет денег или их мало. У них изменились приоритеты. У них изменился способ принятия решений о покупке. Да и критерии этого решения теперь тоже другие. Они неохотно идут на контакт. Они смотрят на нас новыми глазами. Те, с кем мы общались раньше в их офисе, теперь отстранены от принятия решений или уволены. Это вообще все еще наши клиенты или уже нет?

Мы пробуем что-то предлагать и новым потенциальным клиентам, но они не знают нас и наши продукты. Они нам не доверяют. Аргументы, которые срабатывали раньше, для «новичков» пока не убедительны.

Похоже, что нужно пересмотреть не только прайс и систему скидок, но и весь ассортимент, да и систему мотивации продавцов. Но если я толковый директор, то начну я все же не с этого.

### 3. Что все-таки происходит у клиентов?

У клиентов – так же странно и непривычно, как у нас. А возможно – гораздо страннее. «Все страннее и страннее». Чтобы понять, как сейчас с ними работать, очень важно посмотреть на ситуацию с их позиции, как бы перенестись в их офис, поставить себя на место их руководителей.

У меня по поводу клиентов уже есть целый список важных вопросов. Вернее, если я представляю себя на месте клиента, то хочу сформулировать для себя ответы на такие вопросы:

- Какие **задачи** будут решать Я как клиент в 2009 году? Какие **проблемы** передо мной стоят?
- За что я готов платить **деньги** на рынке? Какие продукты и услуги сегодня для меня **особо важны**? Какие дополнительные услуги Я – Клиент хотел бы сейчас получить? Причем, скорее всего, получить «за те же деньги»?
- Насколько изменилось мое представление как Клиента о «хорошем Поставщике»? **По каким критериям** Я теперь оцениваю Продавца?
- Что думаю сейчас Я – Клиент об этой фирме и ее продуктах, сравнивая ее с другими? В чем я вижу ее **отличия**? Какие отличия Я ценю особо?

Попробуйте посмотреть на свое предприятие глазами клиента и ответить на эти вопросы. Некоторые вещи сразу станут понятнее – куда все сместилось и как нужно на это среагировать. На некоторые вопросы ответы будут слишком предположительными, и вам захочется уточнить их, понять клиентскую ситуацию поглубже.

Как это сделать?

■  
■  
■ **Михаил Вейсберг** – один из наиболее востребованных сейчас консультантов по стратегиям развития бизнеса. Он – создатель делового еженедельника «Галицкие контракты» и совладелец нескольких бизнесов. Ежегодно проводит более 20 стратегических сессий в самых разных компаниях Украины и России, автор книг и статей по бизнесу.

■ **Автор и ведущий тренингов по темам:** «Новая повестка дня для руководителя», «Стратегия развития бизнеса», «Личность руководителя как инструмент успеха», «Оперативное изменение стратегии в новой ситуации», «Предприниматель и его Деньги», «Продажи второго уровня» и др.

■ **Среди реализованных проектов:** ОТП Банк, SwedBank, ПриватБанк, «Торгово-промышленная компания», «Зарина», «Билайн», «Ромсат», Украинский медиа холдинг, «Укрбурвод», «Комфорт-инвест», «Лигабизнесинформ», «Евроиндекс», «Медиа Инвест Групп», «E-Call», фонд «Украина. 3000», Украинская девелоперская компания, «Газета по-киевски».

Контактные данные:  
г. Киев, ул. Мельникова, 6 к.169  
e-mail: m@veisberg.com  
www.veisberg.com



#### 4. Отношения с клиентами вместо продаж

Чтобы выяснить реальную ситуацию у клиентов, а она сейчас быстро меняется, нужно не потерять контакт с ними, иметь возможность общаться, спрашивать. «Ну, как вы? Чем сейчас занимаетесь? Как настроение? Что планируете на лето?». Нужна программа поддержки контактов, удержания контакта.

Я снова беру чистый лист бумаги и пишу идеи – как можно сейчас поддерживать контакт с нашими клиентами, что нужно сделать, чтобы не потерять контакт. Выходит примерно такой список:

**Поддержка контакта с клиентами**

**Не продажи**

*Письма, звонки, открытки, smsки, заезды «на кофе»*

- Наши новости
- Ваши новости
- Мелкие подарки
- «Полезности»
- Обмен инфо
- Не о работе – личное
- Юмор, приколы, мантры

- Общественное
- Просьбы о мелкой помощи
- Предложения мелкой помощи
- Поводы для встреч

*Техника «малых разговоров»!*

(с) Михаил Вейсберг

Продаж тут еще нет, но есть возможность хотя бы не потерять контакт, сохранить отношения и доверие. Если это сработает, то продажи мы на этой базе тоже построим. Во всяком случае у нас будут ответы на предыдущие вопросы о клиентах: какие проблемы они сейчас решают, на что готовы потратить деньги?

Сумеют ли мои продавцы реализовать такую программу? Думаю, что да. Многие продавцы как раз очень любят поддерживать отношения вместо того, чтобы продавать. В «мирное» время мы даже ругали их за это. Ну вот – пусть сейчас проявят себя. И нужно будет напомнить им о технике «малых разговоров» – это когда разговор как бы ни о чем: погода, отпуск, дети, политика, автомобиль, «а вы ему что?», «а он вам что?». Такой разговор ни к чему не обязывает, но позволяет удерживать контакт и в подходящий момент перейти к продаже.

#### 5. Конкуренты, ресурсы, продукты...

С клиентами, допустим, мы разберемся. Но есть и другие важные факторы, которые существенно меняют мой вчерашний бизнес.

Например, конкуренты. Они тоже что-то предпринимают, у них тоже меняется представление об организации работы в новых условиях. Они, наверное, сейчас звонят моим клиентам и делают им новые, более выгодные предложения. Но какие?

Беру еще лист бумаги, расчерчиваю его на две колонки, ставлю сверху одной колонки – плюс, другой – минус. Что толкового предприняли конкуренты за эти несколько месяцев, какие правильные действия сделали? Каким их опытом мы тоже можем воспользоваться? Это все – в плюс. Ну а что у них с минусами? Какие проблемы они не знают как решить? Какие глупости уже успели наделать? Можем ли мы и здесь воспользоваться их опытом, не наступать на те же грабли?

Отдельный лист – о продуктовой политике. Кое-что из нашего ассортимента продолжает пользоваться спросом. Но некоторые пози-

ции, даже из тех, что входили в «звезды», теперь зависли на складе, клиенты от них отворачиваются и даже не хотят торговаться. Похоже, что нам нужно пересмотреть список «дохлых собак» и заново принять решения – на какие из продуктов мы в этом году будем делать ставку, а с какими пока что перестанем возиться. Не время для них.

То же самое с ресурсами. Да, мы уже начали все экономить, включая туалетную бумагу. Но дело не только в экономии. На какие из наших ресурсов сейчас есть смысл сделать ставку? Новое оборудование? Обученные люди? Какие из ресурсов можно сейчас выгодно продать или обменять? У нас есть и нематериальные активы – компетенции в некоторых областях, наработанные связи в органах власти, доверие к торговой марке – как это сейчас можно использовать?

Похоже, что нужно собрать ключевых сотрудников и провести нормальную стратегическую сессию – всем вместе обсудить эти вопросы и договориться о новом понимании своего бизнеса.

#### 6. Три сценария действий, и все – новые

Если уж я соберу их на такое стратегическое совещание, то обязательно обсудим и три известных сценария поведения компаний в ситуации кризиса.

Наиболее **очевидный сценарий** – **смягчение** ситуации, адаптация к ней, удержание позиций. Собственно, по этому сценарию мы уже три месяца и живем: сокращаем очевидные затраты, отказываемся от части персонала (от тех, кого не жалко), снижаем немного цены и сильно увеличиваем скидки, замораживаем новые проекты, экономим на рекламе и все такое.

Ну а если этих шагов будет недостаточно? Я знаю, что очень полезно подготовить **сценарий №2, более жесткий**, когда стоит задача – «выжить, во что бы то ни стало». Когда мы будем обсуждать этот вариант, то договоримся о серьезных вещах: закрытии неприбыльных подразделений, сокращении сети продаж, увольнении значительной части персонала, распродаже активов, возможно, даже о поиске вариантов слияния или продажи бизнеса. Скорее всего, нам это план не понадобится. Но само его обсуждение будет полезным, мы будем знать, как действовать, если ситуация сильно ухудшится, и сможем извлечь максимум даже из плохого сценария.

И напоследок мы разберем **сценарий №3** – когда речь пойдет о **возможности перехвата инициативы** на рынке и атаке, пока другие игроки «зависли». Здесь нужно будет обсудить инвестиции в маркетинг, активное ценообразование, переманивание выгодных клиентов, покупку конкурентов или их сетей, инвестиции в новые продукты и развитие территорий, привлечение лучших специалистов в отрасли...

Это хороший разговор. Допустим, мы начнем реализовывать что-то подобное не раньше осени, но наличие плана позволит нам хорошо подготовиться, да и настроение такой план заметно повышает.

#### 7. Внутренний саботаж изменений

Я заметил, что мои сотрудники, даже ключевые, охотно кивают головой, когда речь идет об изменениях, но продолжают работать по-старому. Они только делают вид, что хотят что-то изменить. Я не готов их обвинять, это действительно трудно – враз поменять накатанные приемы работы. Ты вроде и не против, но внутри все сопротивляется. А неудачные попытки вести себя по-новому только укрепляют внутреннее нежелание перемен.

В конце концов, именно я приучил их действовать именно так. И приложил много усилий, чтобы внедрить в их работу те стандарты, которые сейчас мешают нам быстро адаптироваться к новой ситуации. А стал ли я сам работать и думать иначе? Возможно, этот внутренний саботаж происходит сейчас и во мне?



Семинар-тренинг в УСПП

■ *Адаптацию к новым условиям бизнеса нужно воспринимать естественно, как адаптируются растения при смене климата. Растения легко проходят адаптацию еще и потому, что у них нет памяти. А у вас и у ваших сотрудников – есть. Нужно забыть опыт жирных лет и начать приспосабливаться. ...Память нужно отключить или обмануть. Возможно, вспомнить что-то, связанное с удачной предыдущей адаптацией, что-то о кризисе 1998-1999 годов.*

Антикризисные советы

■ *Компании начали заниматься перестройкой самой системы продаж, и появились два направления – явно противоположных. Первое – жесткое управление под контролем первых лиц. Так как ситуация явно нестандартная, почти с каждым клиентом нужно вступать в нестандартные переговоры и принимать каждый раз оригинальные прецедентные решения, а продавцы к этому не готовы, это – прерогатива руководства. Другой подход – именно из-за того, что нужно вести гибкие переговоры, учесть детали ситуации клиента и принимать нестандартные решения, руководство отдает это право продавцам. Какое направление лучше? Похоже, что оба направления можно сочетать внутри фирмы.*

Антикризисные советы

■ *Предлагаю компаниям вывесить в офисе «Лист первых результатов». Понятно, что неудач и проблем стало слишком много, и результаты, даже если они появляются, быстро тонут в потоке проблем, не оцениваются как следует. И вот люди неделю писали на этот лист большие и малые результаты, получаемые ежедневно в рамках нового плана действий. Это действительно впечатляет! Оказывает, результатов довольно много. По-моему, это должно сейчас срабатывать и на индивидуальном уровне – просто поддержать свой настрой, делать пометки – что сегодня у тебя получилось.*

Антикризисные советы





■  
■  
■ **Перестаньте читать, начните действовать.**

**Выкиньте книги по личной эффективности! Или подарите их кому-нибудь. Жизнь не состоит из чтения книг. Если бы книголюбцы становились самыми высокоэффективными людьми, сегодня общество выглядело бы иначе. Прочитали – а теперь живите.**

**Не откладывайте решения, если не нашли совета в очередном бестселлере о привычках высокоэффективных людей. Просто начните действовать. У вас и без книжной подсказки есть все необходимые ресурсы для получения результата.**

**Будьте живым – это помогает.**

Антикризисные советы

До сих пор я размышлял над связкой «внешняя среда – фирма», сравнивал то, что НАДО делать сегодня с тем, что МОГУ. Допустим, мы найдем в этом анализе варианты для направления действий в 2009 году.

Но остается мой личный вопрос: я действительно хочу отдать 18 часов в сутки этой борьбе? Чего я лично хочу? За что на самом деле буду бороться? Может, мне проще сохранить себя, но не этот бизнес? Или как раз сейчас для меня лично открывается возможность перетрясти фирму так, как я давно хотел, а «по-мирному» не получалось? Ответы не обязательно артикулировать вслух, но для самого себя их нужно поискать. Что мне важно? Какие личные приоритеты я сегодня вижу? Кризис сейчас – мой помощник, он дает мне возможность выйти из накатанной колеи и посмотреть иначе на свои цели и ценности.

Это не отменяет предыдущих размышлений, но я буду результативнее в антикризисных действиях, если четко пойму и договорюсь сам с собой – как они связаны с моими долгосрочными личными целями.

Беру последний чистый лист. Пишу на нем сверху крупно – «2011 год» и представляю. Вот я в 2011 году, на два года старше, чем сейчас, – рассказываю коллегам о своем опыте выхода из кризисной ситуации. Я – уже другой человек, который справился со своим внутренним саботажем и осознанно два года двигал бизнес и себя в сторону нужных мне изменений.

Этот листик – самый интересный. Если я «вспомню» самое важное, что сумел сделать за два года, и заполню его списком этих действий, то и с бизнесом моим будет все нормально. Лучше прежнего все будет с моим бизнесом, есть такое ощущение.

### **ОАО «Кременчугский колесный завод» предлагает предприятиям новую услугу по грунтованию изделий из металла методом катафореза на заводском конвейере.**

К достоинствам применения этой технологии окраски относятся высокая механическая прочность и антикоррозионная стойкость покрытия, что положительно влияет на повышение качества продукции.

ОАО «Кременчугский колесный завод» предлагает также услугу по окраске изделий из металла порошковыми полиэфирными красками, в том числе и по поверхностям, предварительно погруженным методом катафореза.

**ОАО «Кременчугский колесный завод», г. Кременчуг, пр. Ярославский, 8  
Тел. (0536) 76-41-80, факс: (0536) 76-41-10. E-mail: krkz@wheels.com.ua**

## **Проект від УСПП: розігріти внутрішній ринок**

*Якщо криза б'є по якомусь із ринків сильніше, значить, на нього чекатиме найбільше оновлення. Згідно з цим правилом нові перспективні види бізнесу, скоріше за все, виникнуть на будівельному ринку. Про їх впровадження УСПП думає вже зараз.*

Новим гравцям будівельного ринку у спадок залишиться практично безмежний попит. Адже за статистикою понад 35% населення України має потребу в покращенні житлових умов. Максимально відчувати переваги ринку зможуть ті, хто не боїтиметься використовувати нові методи діяльності, одним з яких може стати програма розвитку індивідуального будівництва.

За словами першого віце-президента УСПП Сергія Прохорова, якщо в «мирний час» завдання Союзу промисловців – підтримувати українського підприємця, то під час кризи організація мусить вказати бізнесу варіанти виходу зі скрутного становища та вказати шляхи посткризового розвитку. «Ми відчуваємо відповідальність за те, чи зможе УСПП запропонувати новий локомотив, на якому можна прямувати до економічного майбутнього», – говорить він. Фахівці УСПП переконані, що підйом економіки сьогодні можливий тільки на основі розвитку внутрішнього ринку, і пропонують реальний антикризовий проект.

Його суть – будівництво доступного індивідуального житла з використанням матеріалів вітчизняного виробництва. «Сьогодні технології дозволяють будувати індивідуальне житло, вартість якого знаходиться в межах 300–500 доларів за квадратний метр. Це, безумовно, доступне житло, тому що людина, яка заробляє більше тисячі доларів на місяць, може долучитися до такого проекту», – говорить Сергій Прохоров.

Головна ідея будівництва доступних будинків – ніяких надмірностей та відсутність усього, що містить хоча б натяк на розкіш. Житло будуватиметься за найпростішими нормативами, які надають людині достатньо житлового простору, щоб почувати себе комфортно. «За останні роки ми звикли, що індивідуальне житло – це дороге житло, це розкішні котеджні будівлі з великими земельними ділянками. Однак за світовими стандартами доступне індивідуальне житло – це будинок з достатньою кількістю кімнат для проживання членів сім'ї на невеликій земельній ділянці у 2–4 сотих гектара», – пояснює перший віце-президент УСПП.

Загальна вартість доступного будинку разом із ділянкою не повинна перевищувати 100 тис. дол., а всі матеріали, які застосовуватимуться для його спорудження, мають бути вітчизняного виробництва. Тоді реалізація програми дозволить завантажити потужності виробників будівельних матеріалів, сповна використати власний трудовий потенціал. Ураховуючи необмежений попит, проект може стати серйозним стимулом розвитку економіки, повністю побудованим на можливостях внутрішнього ринку.

Розпочинаючи проект, УСПП ставить за мету повернути соціально справедливі ціни на житло в Україні. Адже не секрет, що останнім часом у будівництві навіть багатоквартирних споруд у містах ціни були штучно завищені в декілька разів. У програмі індивідуального будівництва УСПП йтиметься про реальні, економічно обумовлені ціни на житло, в які не включені «відкати», хабарі тощо. Цьому може посприяти і зменшення вартості земельних ділянок, яке спостерігається останнім часом.

Крім цього, розробники програми мають намір забезпечити можливість придбання будинку у кредит. Як зазначають в УСПП, навіть під час кризи є можливість домовитися з банком про участь у проекті, якщо він є перспективним. Передусім УСПП планує залучати до проекту банки-партнери, які є членами Союзу та з якими укладені договори про співпрацю.



■  
■ **На сьогодні існує технологія, яка дозволяє зберігати літнє тепло на зиму. Для цього під будинком будують підвальне приміщення з певною кількістю трубопроводів, яке утеплюється та засипається дрібною галькою і піском. За літо система розігрівається до 60–70 °С, і за рахунок гарної термоізоляції та великого об'єму тепло зберігається і забезпечує теплостачання будинку в зимовий період.**





пораду»: на ринку праці зараз є значний масив висококваліфікованих фахівців із різних галузей народного господарства. Підприємства у період невизначеності на ринку мали б задіяти їхній потенціал у застосуванні інноваційних підходів до виробничого процесу.

### Тобто секрет вашого успіху – в інноваційних технологіях виробництва і управління?

Саме так. У становленні виробничого циклу та асортименту наш завод пройшов довгий шлях від державного підприємства «Ічнянський завод продтоварів» до акціонерного товариства. До того часу, коли я прийшов на цей завод, він сім років стояв. Довелося починати виробництво практично з нуля. Тоді була визначена ринкова ніша заводу – молочно-консервна продукція, тоді ж завдяки підтримці УСПП був реалізований проект із фінансування ВАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат», для якого Надра Банк відкрив кредитну лінію в сумі 10 млн. грн. На ці кошти за період з листопада 2006 року по березень 2007 року була проведена реконструкція першої черги молочно-консервного комбінату; відремонтований консервний цех загальною площею 800 м<sup>2</sup>; додатково побудоване приміщення площею 300 м<sup>2</sup> для зберігання сировини, а також приміщення для обслуговування персоналу; побудований дегустаційний зал; здійснений капітальний ремонт виробничої лабораторії; відремонтовані складські й адміністративні приміщення, здійснена реконструкція комунікацій на комбінаті (каналізації, енергозабезпечення та опалення). У підсумку ще протягом 2007 року ми виробили 11 785,1 тис. умовних банок молочно-консервної продукції, а вже у першому півріччі 2008 року перевершили вдвічі результат попереднього року – було вироблено 11 766,67 тис. умовних банок згущеного молока. На сьогодні ми є одним із найбільших виробників у своїй галузі. Щомісячно виробляємо близько тисячі тонн згущеного молока.

### Чи плануєте ви сьогодні подальше розширення виробництва?

Так. Ми виходимо з того, що економічна криза, створюючи певні бар'єри для роботи нашого заводу (ускладнене кредитування, висока вартість імпортованого обладнання тощо), дає й можливості для подолання цих бар'єрів. Зокрема, зроблена нами заздалегідь ставка на виробництво експортно орієнтованої продукції сьогодні виправдала себе тим, що ми маємо доступ до кредитних ресурсів банків із зарубіжним капіталом. Це дозволяє нам зараз планувати подальше розширення виробництва і освоєння ринків за кордоном – російського, близькосхідного та європейського. Розуміючи, що наша продукція може мати попит не лише у вигляді готового товару, а й у вигляді напівфабрикатів для виробництва інших різновидів солодоців, ми проводимо модернізацію другої черги заводу, що включатиме будівництво двоповерхового приміщення та введення у виробничий процес нового високотехнологічного устаткування з Данії. Плануємо розширювати географію своїх ринків збуту і, вже маючи сертифікати ISO, ВАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» зараз проходить сертифікацію ХАССП. Якщо ISO – це система управління якістю послуг, то ХАССП – це система контролю якості продукту, що більш важливо у контексті наближення нашої продукції до споживача, також розвитку культури споживання в Україні та країнах Єврозоюзу.

### Чи є в вас власний антикризовий рецепт?

Жодного песимізму, жодних виправдань щодо зниження робочого ритму. Закрилися ринки збуту – розробляйте нову продукцію; конкуренти скоротили кадри – візьміть їх до себе; інноваційні розробки здешевіли – придбайте їх задля модернізації. Працюйте на перспективу – і криза мине!

ВАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат», що входить у групу компаній «Провіант», на конкурсі «Кращий вітчизняний товар 2008 року» завоювало золоті медалі з трьох видів продукції: «Молоко цільне згущене із цукром», «Згущене варене молоко Іриска» та «Натуральна кава зі згущеним молоком і цукром». У липні 2008 року підприємство посіло друге місце в Україні за обсягами експорту серед молочно-консервних комбінатів.

При виготовленні молочно-консервної продукції у ВАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» використовується тільки екологічно чиста сировина. А сам процес виробництва дозволяє в максимальному обсязі зберегти все те корисне, що дане природою. Інноваційні технології роблять процес виробництва більш економічним. Це, у свою чергу, зменшує собівартість продукції, зберігає якість та енергетичну цінність продукту незмінно високими.

## Треба дуже багато працювати

Сьогодні на найсучаснішому виробництві в компанії «Дригало» працює більше ніж 650 професіоналів, яких не лякає фінансова криза. Може, тому, що на шляху до успіху команда підприємства пройшла справжню школу виживання? Завдяки менеджерському таланту, впровадженню сучасних технологій, щоденній наполегливій праці, вмінню чути бажання споживачів Людмила Дригало зуміла перетворити маленьке приватне підприємство з трьох осіб на компанію – лідера вітчизняного ринку заморожених напівфабрикатів. У складних умовах сьогодні торгова марка «Дригало» продовжує дивувати українців смачними і якісними новинками.

Засновник та керівник підприємства Людмила Дригало поділилася професійними антикризовими рецептами з читачами «Вісника УСПП».

### Як позначилася фінансова криза на роботі вашої компанії?

Хоча наприкінці 2008 року спостерігалось падіння обсягів продажу продукції, маркетологи компанії «Дригало» не сиділи склавши руки, а оперативно зробили детальний аналіз ринку заморожених напівфабрикатів. По-перше, визначили, в якому процентному співвідношенні продукція представлена в регіонах України. Потім шляхом анкетування з'ясували, яка продукція сьогодні цікава споживачам і за якою ціною. Далі спеціалісти підприємства поїхали на Захід вивчати ринок напівфабрикатів та з'ясувати, які товари там користуються найбільшим попитом.

За результатами дослідження компанія переглянула свою цінову політику та вирішила збільшити асортимент. До речі, нова лінія стала найдорожчою, це продукти із найкращих сортів риби і морепродуктів – «Еліт». Зараз говорять, що люди стали значно бідніші, проте сьогодні продукція користується гарним попитом.

Подібні напівфабрикати, виготовлені за оригінальною рецептурою, найближчим часом все одно з'явилися б на прилавках українських супермаркетів, тому що саме цю продукцію зараз вимагав ринок. Компанія «Дригало» вирішила бути новатором.

### На чому заощаджує компанія «Дригало»?

Трохи скоротили рекламний бюджет. Після того як наші спеціалісти зробили моніторинг регіонів України, стало ясно видно картину щодо розповсюдженості продукції. З'ясувалося, що деякі регіони треба підсилити в рекламному плані, а в деяких товари вже достатньо відомі. Тому наша компанія поки що відмовилася від реклами національного масштабу і перейшла на локальні інформаційні ресурси: місцеві видання, телебачення, радіостанції тощо.

Сьогодні найефективніший рекламний інструмент у нашій сфері – дегустації. У роздріб цей метод дає дуже гарні результати. Досвідчені фахівці компанії «Дригало» перетворюють дегустації майже в свято смачних покупок. Як показує практика, коли споживач один раз спробував нашу продукцію, обов'язково її купує. Під час дегустації зразу можна почути відгуки покупців щодо продукту. Дуже важливо знати, що думає споживач про товар – це прямий рецепт його вдосконалення.

### Ваше завдання – забезпечити якість та високий асортимент...

Над цим ми працюємо кожного дня. Наприклад, вода, яка використовується при виготовленні продукції, сріблиться, оскільки вона має багато корисних властивостей для здоров'я.



Керівник компанії «Дригало» Людмила Дригало

На підприємстві «Дригало» успішно впроваджена система управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001:2001 і система управління безпекою продуктів харчування ISO 22000:2005 (НАССР), отримано Міжнародний сертифікат відповідності ISO 22000:2005 із системи управління якістю і безпекою продуктів харчування.

У 2007 році на конкурсі «Кращий товар року» ТМ «Дригало» було представлено три види продукції, які отримали вищі нагороди. У вересні 2008 року була отримана престижна нагорода «Європейська якість».



В асортименті «Дригало» – більш ніж 160 найменувань продукції. Весь час намагаємося збільшувати пропозицію. Колиш зрозуміли, що попитом користується лазанья, і швидко створили вишуканий італійський продукт – «лазанью по-домашньому». Новинка отримала вже декілька гран-прі на конкурсах та виставках.

#### Що ви можете поради ввітчизняним підприємцям?

На мій погляд, треба працювати не по п'ять-шість годин, а щонайменше 20 годин на добу. Ставитися до власного бізнесу з величезною самовіддачею, як справжній господар. Сьогодні виживають ті, хто сам керує, сам працює та розраховує тільки на себе. А труднощі – вони, крім всього, загартовують, кризові ситуації роблять нас сильнішими та успішнішими.

### Криза висуватиме високі вимоги передусім до якості продукції

*Голова наглядової ради ЗАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій», голова правління Кіровоградського РВ УСПП Євген Бахмач розповів про те, що дозволяє його підприємству бути лідером своєї галузі в умовах економічної кризи. Він переконаний: прибуток завжди слід інвестувати в модернізацію основних фондів та освоєння технологій виробництва нових зразків продукції, а не у фізичне розширення ринків збуту.*

#### Чи вплинула економічна криза на роботу вашого підприємства?

«Радій» виробляє керуючі системи для атомної енергетики, а в енергетиці нашої країни стан справ загалом непоганий – відбуваються модернізації, реконструкції, обсяг замовлень на цей рік у порівнянні з минулим ніяк не зменшився. Навіть зараз, коли економічна криза в Україні вже вибухнула, ми на відміну від багатьох партнерів думаємо не лише про скорочення видатків, а й про шляхи підвищення конкурентоспроможності своєї продукції.

#### Які заходи минулих років у роботі вашого підприємства допомогли вам попередити загрози кризи?

До кризи треба готуватися завчасно – тоді, коли є відповідні доходи і час для проведення модернізації, освоєння технологій виробництва нових, конкурентоспроможних зразків продукції, для зменшення собівартості виробництва. На «Радії» ми весь час вели і зараз ведемо ґрунтовні дослідження, апробуємо наукові розробки нових різновидів продукції, постійно намагаючись посісти провідне місце серед партнерів у нашій галузі. У зв'язку з цим ми можемо ефективно працювати як на внутрішньому українському ринку, так і на зовнішніх ринках, конкуруючи з такими корпораціями, як, наприклад, «Сіменс», в окремих сегментах навіть перевершуючи їх. Тож якість і конкурентоспроможність нашої продукції ми прагнемо за всяку ціну зберегти.

#### На чому, на ваш погляд, підприємства можуть заощадити в період кризи, а на чому – ні?

Заощадити можна на тих витратах, які не чинять безпосереднього впливу на конкурентоспроможність. Насамперед це витрати, пов'язані

зі здійсненням управління підприємством, реалізацією його адміністративних функцій (престижний транспорт, меблі, офіси тощо). Можна переїхати з дорогих офісів у центрі міста на більш дешеві площі в іншому зручному районі. Однак заощаджувати на інтелектуальному, технологічному і кадровому ресурсах в умовах кризи неприпустимо, бо нинішня економічна криза висуватиме високі вимоги передусім до якості продукції наших підприємств.

#### Навесні 2008 року між НВП «Радій» і АЕС «Козлодуй» був підписаний масштабний контракт на реконструкцію систем безпеки діючих реакторів. На які ще зовнішні ринки, окрім ринку Болгарії, виходить продукція вашого підприємства?

Перспективним для нас є російський ринок, де застосовуються реактори такого ж типу, як в Україні і Болгарії. Вже розроблені відповідні проекти для замовників з Росії, оскільки наш технічний рівень істотно вищий, аніж у тих російських фірм, які сьогодні постачають реактори на АЕС Російської Федерації. Крім того, досить високим є наш конкурентний потенціал й на ринках Східної Європи – передусім тих країн, де свого часу були встановлені радянські реактори різних типів. Це – Словаччина, Чехія, Угорщина. Вони сьогодні мають потребу в глибокій модернізації обладнання своїх АЕС.

#### Чи плануєте ви свою присутність на цих ринках?

Частина радянських реакторів у Східній Європі була зупинена на вимогу Євросоюзу. Однак сьогодні ці рішення переглядаються. По мірі відновлення роботи відповідних АЕС ми ведемо переговори з їх керівництвом і плануємо працювати на ринках Східної Європи в серйозних обсягах. Крім того, зараз ми проходимо сертифікацію американським сертифікаційним органом АМЕРСІ (реалізує нагляд над ядерною енергетикою США), намагаючись сертифікувати свою керуючу платформу для американських реакторів. США – це величезний ринок, там більше 100 реакторів в експлуатації, причому переважна їх кількість знаходиться на стадії, коли потрібно проводити модернізацію. Вихід на ринок США ми плануємо у середньостроковій перспективі – приблизно через п'ять років, але готуємося до цього вже сьогодні.

#### Що ви порадите українським промисловцям і підприємцям щодо утримання ринкових позицій в умовах кризи?

Перше і найголовніше – це не складати руки. Треба енергійно працювати в напрямі здешевлення й підвищення конкурентоспроможності своєї продукції і мислити з позицій не сьогоднішнього, а завтрашнього дня. Виробнича практика засвідчує: на зміну всім кризам рано чи пізно приходять кращі дні. І головне, щоб у теперішні складні часи наші підприємства могли правильно визначитися з тими майбутніми ринковими нішами, де кожен виробник зможе більш ефективно застосувати свій потенціал, – і готувалися до цього.



Голова наглядової ради ЗАТ «Науково-виробниче підприємство «Радій», голова правління Кіровоградського РВ УСПП Євген Бахмач

Науково-виробниче підприємство «Радій» є провідним розробником і постачальником програмно-технічних комплексів для систем забезпечення безпечної експлуатації атомних електростанцій з реакторами типу ВВЕР-440 і ВВЕР-1000.

У квітні 2008 року НВП «Радій» виграло міжнародний тендер, у результаті якого був підписаний найбільший контракт між Україною і Болгарією на проведення робіт з модернізації шести систем безпеки на діючих енергоблоках №5 і №6 АЕС «Козлодуй». У вересні 2008 року на другій системі безпеки енергоблоку №6 АЕС «Козлодуй» уведений в експлуатацію перший програмно-технічний комплекс системи безпеки виробництва НВП «Радій». Загальна вартість контракту становить 66,7 млн. євро.

У будинку культури НВП «Радій» працюють творчі колективи, в яких беруть участь понад 500 дітей. Для співробітників підприємства різного віку і членів їхніх сімей відкриті секції фітнесу та аеробіки. Оздоровлення і відпочинок співробітників підприємства забезпечує власна база відпочинку «Перлина» на Азовському морі.





Партнер «Ернст енд Янг»  
Костянтин Невядомський

## Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат?

*Костянтин Невядомський, партнер «Ернст енд Янг»*

У 2009 році в Україні практично всі компанії очікує скорочення обсягів реалізації. Значний тиск на продажі чинить загальна криза довіри у фінансовому секторі, наслідком чого є зниження споживання товарів.

За таких умов ключовим питанням є збереження прибутковості бізнесу. Заходи, які вже реалізували менеджери українських підприємств, – це скорочення окремих статей витрат. Під це потрапили бюджети на маркетинг, ІТ тощо. Переглянуті, а то й заморожені проекти екстенсивного розвитку бізнесу (філіальної мережі, реконструкції й будівництва нових виробничих потужностей), згорнуті інвестиційні проекти. Ще одним видом заходів стало зниження витрат на оплату праці та скорочення персоналу. При цьому до кінця минулого року найчастіше мова йшла все ж таки не про реальне звільнення співробітників, а про «квазізвільнення» – скорочення робочого тижня, відпустки за свій рахунок. Це дозволило зменшити фонд оплати праці (ФОП) і зберегти кадровий потенціал підприємства.

Як свідчить практика, застосування «очевидних» заходів зі скорочення витрат рідко дозволяє виправити ситуацію із прибутковістю роботи. І природно, що перед топ-менеджерами та власниками бізнесу постають питання: що робити далі? як ще можна скоротити витрати підприємства?

Для ефективною реалізації програм зниження витрат на підприємстві необхідна постійна команда, яка має працювати під керівництвом фінансового директора. Світовий досвід показує, що результат системної роботи такої групи, виражений у грошах, часто буває не меншим, ніж «додаткова вартість», яка згенерована комерційною службою.

Однак сьогодні ми не бачимо цілеспрямованої роботи над зниженням витрат. Підприємства реалізують разові дії, вдаються до методів, коли керівництво доводить до підрозділів завдання скоротити витрати, наприклад, на 20%. Передбачається, що кожний підрозділ сам знайде рішення цього завдання. Такий підхід має право на існування, але з певного моменту він є дуже ризикованим і може застосовуватися тільки в простих ситуаціях. Максимальну вигоду підприємствам можуть принести не окремі дії, а **програми зниження витрат**.

Ми докладно розглянемо перші чотири типи програм зі скорочення витрат. Останні два типи дуже залежать від галузі та специфіки підприємства, і рішення у цих областях вельми індивідуальні.

**Зниження трудомісткості бізнес-процесів** вимагає спеціальних знань, методології, значних ресурсів і часу. Наприклад, збір даних для аналізу бізнес-процесів займає близько 10–12 тижнів. За цей час прораховується, скільки коштує кожний бізнес-процес із огляду на кількість часу, який персонал треба задіяти для його виконання. Результатом аналізу, в свою чергу, є набір дій, які необхідно виконати для поліпшення бізнес-процесів (зменшення кількості часу, необхідного на їхнє виконання). Надалі дії за логічним принципом об'єднуються в проекти. Прикладом можуть бути централізація функцій, спрощення бізнес-процесів і документообігу, перерозподіл функцій усередині компаній тощо.

За оптимізацією бізнес-процесів іде **перегляд системи мотивації персоналу**. Виробляється «оновлений» набір показників (КРІ), що дозволяють вимірювати ефективність процесів, перебудовується система мотивації. Розповсюджений приклад – частина «фіксованої» заробітної плати переводиться в категорію «змінної» із прив'язкою до КРІ і виплачується, наприклад, у вигляді бонусу за досягнення певних показників.

У рамках роботи над **оптимізацією продуктів і каналів розподілу** визначаються продукти, канали розподілу, регіони і види бізнесу, які не є рентабельними. Вся робота з управління дистрибуцією (ланцюжками поставок) розглядається в даному блоці. Часто самі по собі канали та методи розподілу продукції містять у собі значний резерв оптимізації. Прикладом є програми, які реалізовані деякими українськими банками та роздрібними мережами наприкінці 2008 року. Наприклад, ліквідовано 20% магазинів або 10% філій у регіонах для загального зниження витрат. Компанії брали за основу базові показники – виторг від реалізації, прибутковість філії, виду бізнесу тощо, на підставі яких приймалися рішення про закриття об'єктів, виведення продуктів з асортименту. Для використання всього потенціалу скорочення витрат, пов'язаного з «продуктами», як правило, необхідно провести функціонально-вартісний аналіз продуктів, оцінити вартість підтримки каналів розподілу тощо. Важливо враховувати результат аналізу бізнес-процесів, тому що на підтримку певних продуктів, їхній розвиток або обслуговування може витрачатися дуже велика кількість часу персоналу.

**Оптимізація активів і використання капіталу** – це четвертий напрям програм зі зниження витрат, у ході яких аналізується і підвищується ефективність використання основних фондів і капіталу. У рамках напряму завжди розглядається можливість продажу або виділення непрофільного бізнесу, альтернативного використання активів (можливість репрофілювання, здавання в оренду). Для аналізу ефективності використання робочого капіталу пошук рішень іде у двох напрямках: з одного боку, через оптимізацію розміру запасів, впровадження елементів технологій «точно вчасно» і MRP II, а з іншого – через роботу з дебіторами і кредиторами. У першому випадку зменшуються, а в іншому, навпаки, збільшуються строки платежів, щоб збільшити обігові кошти підприємства. Паралельно створюється фінансова модель роботи, що дозволить ефективно розраховувати і управляти обіговим капіталом.

Кваліфікація фахівців, що працюють у вітчизняному бізнесі, цілком дозволяє працювати і за двома іншими напрямками скорочення витрат. Такі рішення найчастіше є досить зрозумілими і не вимагають складних розрахунків або унікальних знань. Хоча необхідно відзначити, що при реалізації таких програм власними силами підприємства варто врахувати кілька обмежень.

Досвід, якого українські компанії набули в минулі роки, стосується інтенсивного зростання. Тепер же, проводячи роботу зі зниження витрат, вони отримують ще один досвід, який підвищить конкурентоспроможність компаній і додасть до вмінь їхніх менеджерів ще одну необхідну кваліфікацію.

## Не відмовляйтеся від реклами

*Сергій Мартинюк, директор зі зв'язків із громадськістю групи компанії BigBoard*

Рекламний ринок переносить кризу дуже болісно. Оскільки реклама є одним із ключових елементів ланцюга «виробництво – споживання», її не могли обійти загальні економічні проблеми. Ми бачимо кризу ліквідності великих рекламодавців, яка поглиблюється через великі проблеми роздрібних мереж, що все частіше не можуть розраховуватися з постачальниками, через проблеми банків, які не можуть забезпечити мережі кредитними ресурсами, проблеми людей, які стикнулися з безробіттям і значно зменшили споживання. Купівельна спроможність українців і надалі продовжуватиме знижуватися. Все це вам добре відомо.

Чому саме до зовнішньої реклами криза поставилася мало не найжорсткіше? Цьому є ціла низка причин, багато з яких спричинені не самою кризою.

■  
■  
■ **Обмеження при виконанні програм зі зниження витрат власними силами**

**1. На підприємствах, як правило, немає вільної групи висококваліфікованих співробітників, які могли б цілеспрямовано займатися програмами зниження витрат.**

**2. Фахівці повинні мати широкий бізнес-кругозір, знання способів зниження витрат, необхідний досвід роботи щонайменше на 5–6 підприємствах і участі у відповідних програмах.**

**3. Скорочення витрат є психологічно складним процесом, що зачіпає інтереси багатьох співробітників. Крім того, для чищення «авгівих стасень» необхідний інший тип співробітників, ніж для забезпечення швидкого зростання компанії. Робота зі зменшення витрат скрупульозна, вимагає системності та готовності приймати непопулярні рішення.**



### ■ ■ ■ **Типи програм скорочення витрат**

- **Робота над зниженням трудомісткості бізнес-процесів.**
- **Перегляд принципу компенсації персоналу.**
- **Оптимізація продуктів і каналів розподілу.**
- **Оптимізація використання активів і капіталу.**
- **Робота зі зниження цін на закупівлі.**
- **Зміна технологій з метою зменшення витрат.**



Обсяг рекламно-комунікаційного ринку України у 2008 році становив близько 11 млрд. 500 млн. грн. Цей показник на 29% більше сумарного рекламного бюджету країни 2007 року. Цього року ринок реклами втратить у цілому близько 14% обсягу і становитиме близько 10 млрд. грн.

Опитування керівників 84 глобальних (мережових) агентств засвідчило, що світові витрати на рекламу у 2009 році скоротяться. Понад 83% опитаних заявили, що скорочення становитиме щонайменше 15%. При цьому 48% вважають, що падіння триватиме щонайменше 18 місяців, поки бізнес-умови на відповідних ринках не покращаться.



Перш за все, зовнішня реклама є дуже «бюрократозалежною» сферою на рекламному ринку. Відсутність економічної державної політики щодо зовнішньої реклами, свавілля державних посадовців на місцях, необґрунтовані тарифи, складні дозвільні процедури – все це призводило до значних непрогнозованих витрат, необхідності працювати у стані постійної напруги та невпевненості. Компанії, що є суттєвими платниками міських бюджетів, частіше зовсім не відчують підтримки з боку державних органів, вимушені вести довготривалі бюрократичні війни на всіх владних рівнях.

Ще однією проблемою є значна недооцінка в Україні зовнішньої реклами. І це при тому, що сьогодні показник СРТ (вартість тисячі контактів) у зовнішній рекламі є найнижчим серед усіх рекламних носіїв (дані UMM). Разом із кількістю автомобілів у геометричній прогресії зростає аудиторія зовнішньої реклами. Однак її репутацію псує те, що на ринку працює понад 700 операторів, абсолютна більшість з яких не в змозі надати клієнтам послуги належного рівня. На вулицях українських міст залишається велика кількість малоестетичних, а то й незаконних конструкцій, які не відповідають вимогам сучасного дизайну та безпеки. На цьому тлі великі оператори – компанії європейського рівня – вимушені вести боротьбу за клієнта з іншими рекламними носіями.

Однак зауважимо, що нинішня криза несе й багато плюсів. Демонтаж найменш привабливих для рекламодавця конструкцій, що здійснюються сьогодні майже всі оператори, призведе до значного оздоровлення і підвищення ефективності мереж зовнішньої реклами. Провідні оператори вже значно покращили рівень обслуговування клієнтів, і це відчутно вплинуло на загальну ринкову ситуацію.

Планувати рекламні заходи в період кризи треба особливо виважено. Відходять на другий план іміджеві аспекти. Найголовнішим стає ефективність витрат. А з цієї точки зору зовнішня реклама була та залишається унікальним інструментом.

Зараз важко спрогнозувати, які ще наслідки буде мати економічна криза при повній байдужості влади до проблем підприємців. Великий відсоток рекламодавців з тих, що вимушені були значно скоротити рекламні витрати, відчували значне зменшення обсягів продажу своєї продукції та послуг. В умовах конкурентного ринку реклама є основним інструментом продажу. Відмовляючись від неї, фактично відмовляючись від власного бізнесу та погоджуєшся на стагнацію й занепад – криза ще раз продемонструвала справедливості цієї тези, яку можна знайти у будь-якому маркетинговому підручнику. Криза – це час, коли компанії другого ешелону можуть у найкоротшій термін перетворитися в лідерів ринку, а лідери – закріпити своє положення, це час великих можливостей. Отже, реклама може бути одним з інструментів виходу з кризи. Будемо про це пам'ятати.

## З рейдерством можна боротися

**Рейдерство – термін, якого ще кілька років тому ніхто не знав. Сьогодні це явище стало бичем української економіки.**

В умовах фінансово-економічної та політичної кризи Україна стає ще більш привабливим полем для діяльності рейдерів. Недосконалість вітчизняного законодавства, відсутність на ринку чітких правил щодо злиття та поглинання компаній і раніше провокували вслякого роду махінації та протиправні дії. Однак у період кризи проблема рейдерства настільки загострилася, що під загрозою захоплення опинилися ціла низка вітчизняних підприємств, які є бюджетоутворюючими та забезпечують державі сотні тисяч робочих місць. Саме сьогодні власникам компаній, щоб зберегти бізнес, необхідно дбати про належну безпеку підприємства, завчасно попереджати можливі загрози та ризики.

## Бізнес під загрозою

Недосконалість законодавства – перша причина, в результаті якої в Україні процвітає рейдерство. У законодавстві майже відсутні механізми боротьби з цим явищем. Протягом 2005–2006 років жодна особа або компанія, що брали участь у підготовці або здійсненні незаконного поглинання, не були притягнуті навіть до адміністративної відповідальності, не кажучи вже про кримінальну. За неофіційними даними експертів, сьогодні кількість рейдерських атак на рік в Україні нараховує більш ніж 9000, а число рейдерських груп досягає 30–50. Щорічний ринок приватизації та поглинань в Україні становить 3 млрд. дол., з яких 60–70% є недружні.

Сьогодні в умовах економічної кризи під загрозою захоплення може опинитися будь-яка компанія. Фінансова нестабільність вплинула на малий та середній бізнес, діяльність якого великою мірою залежить від кредитних ресурсів. Найбільш вразливими до протиправного захоплення все частіше стають невеликі підприємства. Під загрозою рейдерських захоплень опинилися навіть бюджетні установи – лікарні, дитячі садки та бібліотеки.

Ще не так давно рейдерів більш приваблювали сфери машинобудування та енергетика, зараз же вони активно шукають здобичі в будівництві, металургії, хімічній промисловості тощо. Дедалі частіше від власників земельних паїв, фермерів, селян надходить інформація про факти протиправних захоплень земельних ділянок, незаконний перерозподіл земельних паїв.

## Рейдерські схеми

За словами віце-президента УСПП з корпоративної безпеки Василя Крутова, в середньому бюджет підготовленого рейдерського захоплення становить близько 150 тис. дол., з яких 30–80 тис. витрачається на підкуп чиновників та правоохоронців, до 50 тис. – на неправомірні судові рішення, 10–20 – на зміни до реєстру та купку акцій, а 510 тис. дол. – на оплату послуг фізичного захоплення. Цифри можуть дещо змінюватися залежно від масштабів або ринкової вартості компанії, що захоплюється.

Які ж схеми сьогодні найпопулярніші у рейдерів? Широкого розповсюдження набуло **захоплення бізнесу через борги**. Рейдери, користуючись швидкими темпами спаду оборотів, зниженням платоспроможності перед постачальниками та виплат за кредитами, сплачують борги підприємств та встановлюють контроль над їхніми активами.

Активізується діяльність, пов'язана з **використанням корупційних схем**. Сьогодні над органами, які займаються перевіркою фінансово-господарської діяльності бізнесу, значно послаблений контроль. Через політичну нестабільність судова система та правоохоронні органи можуть діяти практично безкарно. Цим користуються рейдери, застосовуючи схеми підкупу корумпованих співробітників судів, прокуратури, СБУ, МВС.

Надзвичайно актуальні **технології «чорного піару»**. В засобах масової інформації розповсюджується заздалегідь неправдива інформація про фінансово-господарський стан підприємства. Яскравими прикладами такого явища стали атаки на Надра Банк та Промінвестбанк. Унаслідок продуманої інформаційної компанії Промінвестбанк за декілька днів втратив понад 300 млн. грн. депозитних ресурсів, а Надра Банк опинився на межі банкрутства.

В умовах поширення безробіття одним із приводів, який може спричинити захоплення підприємства, є **звільнення працівників**. З метою зменшення витрат власник компанії вдається до заходів по скороченню штату, нерідко з порушеннями трудового законодавства. Інформацією «ображених» на своїх колишніх роботодавців працівників користуються рейдери, ініціюючи судові позови до керівництва підприємства від їхнього імені.

Створена в УСПП система корпоративної безпеки надає підприємствам послуги практично у всіх сферах безпеки підприємництва, головними з яких можна визначити:

### Сферу організаційно-правової безпеки:

- юридичні консультації, розробка юридичних документів;
- участь (представництво) у судовому захисті підприємства на всіх рівнях, у тому числі у Верховному Суді України.

### Сферу фінансово-економічної безпеки:

- бухгалтерський аудит;
- перевірка платоспроможності партнерів;
- протидія економічному шпигунству.

### Сферу управлінської безпеки:

- корпоративний аудит, виявлення недоліків корпоративного управління;
- кадровий аудит.

### Сферу інформаційно-аналітичної безпеки:

- інформаційні довідки на юридичних та фізичних осіб;
- надання інформаційно-аналітичних довідок визначеної тематики;
- перевірка працівників на лояльність;
- маркетингові дослідження.

### Сферу технічної безпеки:

- обладнання системами контролю зовнішнього та внутрішнього доступу;
- перевірка об'єктів (приміщень) на наявність несанкціонованих технічних пристроїв аудіо- та відеоспостереження;
- встановлення систем сповіщення.

### Сферу фізичної безпеки:

- особиста (в тому числі VIP) охорона;
- охорона об'єктів та супровід вантажів (осіб).

### Сферу енергетичної безпеки:

- енергоаудит підприємства (за видами паливно-енергетичних ресурсів або по енергооб'єктах);
- розробка та участь у впровадженні програм технічного переоснащення підприємства;
- розробка енергоефективних заходів та бізнес-пропозицій з енергозбереження;
- навчання, підвищення кваліфікації та атестація посадових осіб з питань енергозбереження (ст. 7 Закону України «Про енергозбереження»).

### Сферу підготовки фахівців у галузі безпеки підприємства:

- підготовка фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» за спеціальністю «Управління фінансово-економічною безпекою»;
- підвищення кваліфікації фахівців у галузі безпеки за програмами: «Начальник СБ підприємства»; «Керівник охоронного підприємства»; «Головний фахівець з майнової та особистої безпеки»;



- курсова підготовка за програмами: «Менеджер безпеки підприємства»; «Менеджер з організації конкурентної розвідки»; «Менеджер з безпеки банківських установ»; «Менеджер з організації комерційної таємниці»; друга вища освіта за спеціалізацією «Менеджмент безпеки підприємства».

#### Сферу захисту конфіденційної інформації:

- надання комплексної послуги із захисту конфіденційної мовної та електронної інформації;
- надання послуг стаціонарного телефонного конфіденційного зв'язку;
- створення корпоративної захищеної мережі телефонного зв'язку;
- надання послуг конфіденційного стільникового зв'язку;
- надання послуг захищеного документообігу.

#### Захист від протиправного захоплення або недружнього поглинання («антирейдерство»):

- превентивний (упереджувальний) захист від захоплення чи поглинання;
- юридичні консультації в процесі захоплення підприємства;
- досудове врегулювання корпоративного конфлікту (медіація);
- представництво в судовому захисті;
- реструктуризація підприємства; посилення охорони об'єктів (приміщень) та осіб;
- підготовка та проведення контрзаходів.

Перелічені основні сфери та конкретні послуги не дають повної уяви про всі можливості системи корпоративної безпеки УСПП, тому кожен з керівників підприємств, начальників служб безпеки чи юридичних відділів підприємств може письмово чи усно звернутися до керівництва УСПП, департаменту з корпоративної безпеки за більш детальною інформацією та отримати відповіді на будь-які запитання щодо безпеки підприємства.

Наші контактні дані:  
т/ф (044) 278-18-58  
security@uspp.org.ua  
01001 Київ, Хрещатик, 34, к. 309

#### Захищаємося від рейдерів

В умовах підвищення рейдерської активності вижити та утримати позиції на ринку зможуть лише ті, хто діє на випередження та готовий до викликів сьогодення. Розроблена фахівцями УСПП система корпоративної безпеки направлена на організацію безпеки саме таких підприємств. Вона передбачає повний комплекс заходів для попередження та захисту від рейдерства – інформаційно-аналітичні та консалтингові послуги, юридичні консультації, проведення бухгалтерського, кадрового, енергетичного та інших аудитів, захист від несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації, захист комерційної таємниці, фізичну охорону об'єктів та суб'єктів підприємства тощо.

Як стверджують фахівці, один із найефективніших методів захистити свій бізнес – мати в структурі підприємства спеціальний антирейдерський відділ безпеки. До складу підрозділу повинні входити не тільки спеціалісти, які забезпечують фізичну охорону компанії, а саме фахівці з економічної безпеки. Такий спеціаліст досконало володіє методикою аналізу внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків для компанії. Він вчасно поставить діагноз небезпечній ситуації, оперативно відреагує на загрози з боку конкурентів.

Раніше знайти такого фахівця було проблемою, це робило величезну прогалину в організації надійної безпеки підприємства. Завдяки ініціативі експертної ради УСПП Україна стала першою країною на пострадянському просторі, де готують фахівців вищої ланки управління з фінансово-економічної безпеки. Вже сьогодні в університеті економіки та права «КРОК» майбутні спеціалісти з економічної безпеки отримують ґрунтовну підготовку з інформаційно-аналітичного забезпечення роботи компанії, аудиту, кадрової безпеки, конкурентної розвідки, попередження та вирішення корпоративних конфліктів, організації майнової та особистої безпеки тощо.

Система корпоративної безпеки УСПП довела свою ефективність на практиці. Союзу вдалося допомогти багатьом компаніям. Завдяки якійсній юридично-консультаційній підтримці, широкому висвітленню неправомірних дій рейдерів у ЗМІ, численним зверненням від імені Президента УСПП до відповідних судових інстанцій та владних структур припинено рейдерські атаки на Інститут транспорту і нафти, ТОВ «Скlostаль», ВАТ «Інститут транспорту нафти» та інші. Їхня діяльність зараз стабілізована. Нині ведеться робота по захисту інтересів ЗАТ «Троїцький маслоробний завод» у Луганській області, ТОВ «СП МДМ» в Запоріжжі, ТОВ «Універсам-43» у Херсоні.

Рейдерську атаку, як і будь-яку проблему, краще попередити, ніж боротися з її наслідками. Вчасно запровадивши на підприємстві ефективну систему, ви і ваша компанія будете захищені та впевнено почуватиметесь в сучасному бізнес-середовищі.

#### Громадські організації мають ефективно взаємодіяти

Український та Російський союзи промисловців і підприємців планують серйозно поглибити співробітництво в умовах світової фінансової кризи. Сьогоднішній рівень співпраці між двома союзами не повністю відображає потенціал організацій і потребує вдосконалення. Про це йшлося під час розширеної наради президентів та віце-президентів УСПП і РСПП, яка відбулася нещодавно в Москві.

Зустріч у Москві керівників двох союзів промисловців дозволила не тільки ознайомитися з роботою РСПП, а й визначити подальші кроки їх спільної діяльності. Сторони висловили думку про доцільність підписання нового Договору про співпрацю між УСПП та РСПП, в якому були б відображені сучасні економічні реалії та форми роботи між союзами. Крім цього, партнери висловили ініціативу щодо реорга-

нізації Ради з інвестицій УСПП – РСПП, створеної в 2002 році, в Українсько-російський діловий діалог – постійно діючий форум. «Ми плануємо, що Українсько-російський діловий діалог стане майданчиком, на якому, з одного боку, будуть розглядатися проблеми, що перешкоджають нормальному розвитку відносин між російським і українським бізнесом, а з іншого – будуть обговорюватися конкретні взаємовигідні проекти, – зазначає Президент УСПП, народний депутат України Анатолій Кінах. – Для підвищення ефективності українсько-російського діалогу доцільно залучати ресурси інших організацій, у тому числі міжнародних».

У Москві Президент УСПП Анатолій Кінах провів зустріч із президентом РСПП Олександром Шохінін. Сторони відзначили, що фінансова та економічна кризи – це виклик як економікам, так і громадським організаціям, які сприяють сталому розвитку економіки та захищають інтереси промислової спільноти. За словами Олександра Шохіна, економіка жодної країни не може існувати ізольовано, а тому криза – випробування для країн на здатність ефективно взаємодіяти в економічному плані та перейти від намірів до реальної співпраці. «Очевидно, сьогодні союзи промисловців мусять обрати стратегію діяльності, яка спрямована не на протекціонізм в адресу окремих підприємств чи галузей, а працювати над тим, щоб кожен суб'єкт господарської діяльності мав сприятливі умови для розвитку», – говорить він.

Під час зустрічі керівники УСПП та РСПП обговорили широке коло питань з інноваційно-інвестиційної співпраці, регіонального співробітництва, взаємодії у впровадженні соціальної відповідальності бізнесу. Перший віце-президент УСПП Сергій Прохоров взяв участь у засіданні комісії РСПП зі співпраці промислового і банківського секторів. За його словами, в Росії керівники Міністерства фінансів, Центрального банку, провідних банківських установ та асоціації регулярно і ефективно взаємодіють під час кризи. «В РФ між урядом та промисловцями і підприємцями існує реальна співпраця. Так, Центробанк гарантував промисловцям курс долару не вище 35 рублів, а вони, у свою чергу, зобов'язалися забезпечити заплановані валютні надходження», – говорить Сергій Прохоров.

Окрім цього, як відзначає перший віце-президент УСПП, Міністерство фінансів РФ презентувало промисловцям декілька сценаріїв розвитку кризи і план взаємодії у випадку кожного з них. «Представники РСПП беруть участь у багатьох антикризових заходах російського уряду, зокрема за їхньою участю визначалися обсяги підтримки великих компаній, малого та середнього бізнесу, громадян», – повідомив він. Важливий механізм, який практикує російський уряд, – це визначення переліку бюджетоутворюючих компаній країни для надання їм державної підтримки у період кризи. «Це, безумовно, позитивний досвід, який дозволяє російському бізнесу будувати ефективну співпрацю з владою», – переконаний він.

Розвиток співпраці між УСПП та РСПП дозволить більш ефективно впроваджувати в Україні програми корпоративної соціальної відповідальності. Про це йшлося під час зустрічі віце-президента УСПП з питань інформаційно-іміджевої політики Людмили Жук із виконавчим віце-президентом РСПП Федором Прокоповим. За словами Людмили Жук, досягнення Російського союзу промисловців у сфері соціальної відповідальності є дуже корисними. «Важливо, що під час кризи тема соціальної відповідальності бізнесу не згасає, а отримує новий зміст, – говорить вона. – Все більше компаній починають розуміти, що КСВ – це не окремі акції доброчинності, а принципово нова стратегія розвитку, націлена на максимальну якість продукції, оптимально гармонійну співпрацю бізнесу з соціальним середовищем, досягнення соціального миру». Учасники зустрічі домовилися про взаємне інформування щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності, проведення спільних форумів, реалізацію двосторонніх проектів у сфері КСВ.



Обговорення стратегій розвитку МКПП та УСПП

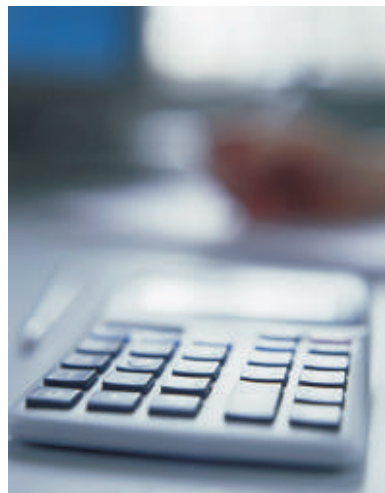
■  
■

**На переконання Анатолія Кінаха, сьогодні слід розробити та затвердити спільні програми діяльності УСПП та РСПП, які б передбачали конкретні заходи у сферах машинобудування, енергетики, а також реалізацію інноваційних проектів. «Союзам промисловців України та Росії разом з урядами час впровадити дієві стратегії інноваційного розвитку, модернізації структури економік, досягти підвищення продуктивності праці, вирішити проблеми енерго-ефективності і ефективної експортної політики. Ми повинні найближчим часом відпрацювати спільний план дій двох союзів для протидії кризовим явищам, які сьогодні спостерігаються в наших економіках», – зазначив він.**



Українські гості в РСПП





## Чи є державний бюджет 2009 року антикризовим?

*Світлана Корнілова, голова правління Херсонського РВ УСПП*

З 1 січня 2009 року набрав чинності Закон України «Про Державний бюджет України на 2009 рік». Одразу привертає увагу відсутність у назві цього документу звичного словосполучення «та внесення змін до деяких законодавчих актів України». Отже, цього року Кабінет міністрів і Верховна Рада України все ж таки звернули увагу на Рішення Конституційного Суду від 22 травня 2008 року про неконституційність попередніх законів про державні бюджети. Позиція КСУ полягала в тому, що Верховна Рада України не має повноважень при прийнятті закону про Державний бюджет України включати до нього положення про внесення змін до чинних законів України, зупиняти дію окремих законів України та/або будь-яким чином змінювати визначене іншими законами України правове регулювання суспільних відносин. Унаслідок цього законом про держбюджет на 2009 рік не вносяться зміни в інші закони і не припиняється дія окремих законів України. Однак це ще не свідчить про законослухняність наших можновладців та їх розуміння, що наповнення бюджету можливе лише через стабільно працюючу економіку з ознаками її зростання. Просто цього року уряд і парламент обійшли законодавство України іншим шляхом.

Дещо забігаючи наперед, хочу зазначити, що мало не єдиною приємною звісткою для підприємців у держбюджеті на 2009 рік є заплановане зменшення з 0,5 до 0,2% розміру збору на обов'язкове державне пенсійне страхування з купівлі-продажу безготівкової іноземної валюти за гривню. Щодо всіх інших аспектів регулювання підприємницької діяльності в Україні, закон про держбюджет-2009 містить цілу низку норм, які вплинуть на умови праці різних суб'єктів підприємницької діяльності виключно негативно.

Назву чергову урядову ініціативу щодо випуску державних боргових зобов'язань для підприємців замість відшкодування ПДВ. Усі ми добре пам'ятаємо, яку реакцію підприємницької спільноти викликала закладена у держбюджет-2008 норма про погашення державного боргу з ПДВ за рахунок випуску облігацій внутрішньої державної позики з терміном обігу п'ять років. Зважаючи на недостатність обігових коштів у багатьох підприємств та інфляцію, яка зростає, є більш ніж очевидно – видача державних облігацій із п'ятирічним строком їх погашення значно погіршить стан працюючих підприємств та призведе до скорочення обсягів виробництва. Ми вже мали подібний негативний досвід у 2004 році, тож будемо наполягати на виключенні цієї норми із закону про бюджет на 2009 рік.

Водночас, хоч бюджет-2009 «легалізує» борг держави перед підприємцями, – щодо самих підприємців він передбачає заборону з надання відстрочок по сплаті податкових зобов'язань. Якщо раніше підприємства мали змогу здійснювати бюджетні розрахунки через механізм податкових векселів, то з 2008 року, керуючись наявністю подібної заборонної норми в держбюджеті, митні органи припинили прийняття податкових векселів у рахунок сплати «імпортного» ПДВ. Це поставило багато підприємств-імпортерів на межу банкрутства та змусило їх значно скоротити обсяги виробництва. Сьогодні ж, зважаючи на поглиблення економічної кризи в Україні, відміна податкових векселів зруйнує не лише підприємництво, а й структуру податкових надходжень до державного бюджету в цілому.

Однак посилення фіскального тиску на підприємства у 2009 році державним посадовцям, схоже, недостатньо. Тож на відміну від закону про бюджет 2008 року в 2009-му спільними зусиллями парламенту та уряду України не тільки зріс обсяг коштів, обов'язкових до сплати підприємцями державі, а й розширилося коло платників дивідендів до держбюджету. Тепер дивіденди безпосередньо до державного бюджету

сплачуватимуть не лише ті господарські товариства, в яких держава володіє корпоративними правами опосередковано (через інші господарські товариства), а й ті, в яких вона безпосередньо володіє бодай якоюсь часткою корпоративних прав. Виникає риторичне питання: чи є доцільним вилучення у підприємств коштів під виглядом державних дивідендів в умовах фінансової кризи? Зрозуміло, що ні.

Ще більш негативною є норма, запропонована статтею 60 закону про Державний бюджет України на 2009 рік. Вона говорить: якщо з будь-яких причин не прийнято рішення про сплату державі дивідендів, належних їй за результатами господарської діяльності за 2008 рік, підприємство мусить відрахувати частину прибутку, але вже за результатами господарської діяльності за 2006, 2007 та 2008 роки. При цьому за несвоєчасне перерахування таких коштів передбачена пеня на рівні 200% облікової ставки НБУ. Наявність таких бюджетних норм призведе до значного вимивання обігових коштів підприємств, тому їх ватро повністю виключити з тексту закону про держбюджет. А щодо дивідендів – пропонуємо надати постановою КМУ підприємцям можливість не перераховувати дивіденди до державного бюджету, а реінвестувати їх у розвиток самого підприємства. Це не лише дасть змогу підтримати їх на плаву у кризовий час, а й значно покращить інвестиційний клімат в Україні у довгостроковій перспективі.

Також необхідно звернути увагу на те, що парламент України вже після прийняття бюджету на 2009 рік ухвалив ряд так званих антикризових законів. Деякі з них безпосередньо торкнулися болючих для підприємців питань оподаткування їх господарської діяльності.

Наприклад, «антикризовий» Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо зменшення впливу світової фінансової кризи на сферу зайнятості населення» від 25.12.2008 р. № 799 (далі – Закон №799) вніс корективи до десяти діючих законів та збільшив навантаження за соціальними внесками для працевлаштуваних на 0,1%.

Іншим Законом України «Про внесення змін в Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 25.12.2008 р. №798-VI передбачено введення платежів за користування надрами для видобутку корисних копалин, що відносяться до абсолютних, та нормативів збору за спеціальне водокористування в частині використання поверхневих і підземних вод за підвищеним коефіцієнтом 1,439. Про яке стимулювання власного видобутку можна після цього вести мову?

Нарешті, Законом України «Про внесення змін до деяких законів України з питань оподаткування» від 25.12.2008 р. №797-VI значно збільшені ставки акцизного збору на спирт етиловий і алкогольні напої, тютюнові вироби, бензини, пиво, транспортні засоби і інші товари. Крім того, цим законом збільшені ставки податку з власників транспортних засобів на деякі легкові автомобілі. Так, для авто з об'ємом циліндрів двигуна від 2201 до 3000 см<sup>3</sup> ставка податку збільшилася з 25 до 75 грн. за 100 см<sup>3</sup>; з об'ємом циліндрів двигуна від 3001 см<sup>3</sup> і більше – з 40 до 120 грн. за 100 см<sup>3</sup>. Слід зазначити, що таке збільшення ставок податку з транспортних засобів негативно вплине не тільки на суб'єктів підприємницької діяльності, а й на кожного пересічного громадянина.

Загалом, із проведеного аналізу можна зробити один невтішний висновок: на жаль, як «антикризові» закони, так і низка вимог закону про Державний бюджет України на 2009 рік матимуть відчутний негативний вплив на економічне життя нашої держави, включаючи як підприємців, так і кожного громадянина України.

■  
■  
■ **У п. 5 Прикінцевих положень Закону України «Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 31.10.2008 р. існує норма, згідно з якою розміри прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати з 05.11.2008 р. повинні змінюватися відповідно до індексу інфляції. Це означає, що фактично прожитковий мінімум на 2009 рік встановлено в розмірі, визначеному Законом України «Про Державний бюджет України на 2008 рік» з 1 жовтня 2008 року.**

■  
■  
■ **Ст. 95 КЗпП та ст. 9 Закону «Про оплату праці» діють з 1 січня 2009 року в новій редакції. Відповідно до норм Закону України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» розмір мінімальної заробітної плати досягне рівня прожиткового мінімуму лише наприкінці 2009 року – з 1 грудня, що є прямим порушенням соціальних прав громадян України. Змінилися ставки страхових внесків, визначені в Законі України від «Про розмір внесків на деякі види загальнообов'язкового державного соціального страхування» 11.01.2001 р. №2213. До Фонду безробіття працевлаштуваних сплачуватимуть 1,6% від фактичних витрат на оплату праці найнятих робітників (пенсіонерів і військовослужбовців зокрема) замість 1,3%, утримуватимуть з виплачуваних доходів – 0,6% замість 0,5%. Нові ставки набрали чинності з 13 січня 2009 року.**

■  
■  
■ **На відміну від норм держбюджету 2008 року Закон України «Про Державний бюджет України на 2009 рік» передбачає, що дивіденди безпосередньо до державного бюджету сплачують не тільки ті господарські товариства, в яких держава володіє корпоративними правами опосередковано (через інші господарські товариства), а ще й ті, в яких держава безпосередньо володіє будь-якою часткою корпоративних прав. Причому в законодавчому затвердженні обов'язку щодо сплати дивідендів не враховано чинне податкове законодавство, що містить заборону на виплату дивідендів за наявності у підприємства заборгованості перед бюджетом щодо податків та інших платежів.**

■  
■  
■ **У супереч нормам чинного Закону України «Про оренду державного та комунального майна» №2269-XII від 10.04.92 р. держбюджет-2009 передбачає передання комунального майна в оренду підприємствам виключно на конкурсних засадах. Для комунального майна запропоновані такі стартові ставки оренди, які дорівнюють орендним ставкам за користування державним майном. Крім того, орендаря, який виконує належним чином свої обов'язки, фактично позбавили переважного права на подовження терміну оренди, що суперечить п. 2 ст. 17 базового закону.**





Внутрішній ринок нафти і нафтопродуктів (обсяги, ціноутворення) є досить чутливим до коливань на зовнішніх ринках нафти, оскільки в значній мірі залежить від постачання російської нафти та від імпорту нафтопродуктів. Ринок також чутливо реагує на сезонні коливання попиту, пов'язані із сільгоспвиробництвом. Собівартість продукції вітчизняних нафтопереробних заводів останнім часом значно зросла, що, в свою чергу, спричинило зниження рентабельності переробки нафти в Україні та конкурентоспроможності нафтопродуктів, вироблених в Україні.

Україна споживає близько 16 млн. т нафтопродуктів на рік: по 5 млн. т бензину та дизельного палива та 6 млн. т мазуту. В країні функціонує шість нафтопереробних заводів загальною потужністю 52 млн. т нафти на рік, які здатні не лише забезпечити власні потреби у нафтопродуктах (близько 30% від загальної потужності), а й експортувати до країн Європи. Але останніми роками обсяги переробки нафти на НПЗ України скорочуються. Так, у 2007 році переробка нафти скоротилася порівняно з попереднім роком на 952,9 тис. т і становила 14,4 млн. т. У 2008 році зменшення обсягів переробки нафти досягло 10 млн. т.

## Українську нафтопереробку врятують інвестиції

Нафтопереробка України потребує державного протекціонізму. Так вважає президент Ліги нафтопромисловців України, голова комісії УСПП з питань паливно-енергетичного комплексу **Олександр Шпак**. Він розповів «Віснику УСПП» про формування ринку нафтопродуктів в Україні та вказав можливі напрями виведення нафтопереробної галузі з кризового стану. З погляду пана Шпака, повномасштабне задіяння виробничих потужностей вітчизняних НПЗ можливе за двох умов: формування в Україні державного резерву нафтопродуктів та прийняття українським парламентом пакету законів щодо технічного переоснащення нафтопереробної галузі.

### Чи в змозі зараз вітчизняна нафтопереробна галузь наповнити внутрішній ринок України?

На жаль, Україна протягом останніх п'яти-семи років постійно знижує обсяги нафтовидобутку і переробки. Тож як до сьогодні, так і сьогодні вітчизняна нафтопереробка працює у звичному для себе «кризовому» режимі – лише на 20% потужності. Нині ми дійшли до 10 млн. т загальної кількості переробки нафти на рік при можливості у приблизно 50 млн. т. Це аж ніяк не сприяє вирішенню проблем наповнення внутрішнього ринку України нафтопродуктами вітчизняного виробництва. На жаль, останніми роками ми маємо лише зростання імпорту.

### Який сегмент українського споживчого ринку нафтопродуктів займають імпортні поставки і чи зростатиме цей сегмент?

Нині співвідношення вітчизняного виробництва та імпорту нафтопродуктів в Україні становить 50 на 50. Однак у короткостроковій перспективі я прогноую погіршення кон'юнктури на українському ринку. Це буде пов'язано зі зростанням потреби вітчизняного аграрного сектору в енергоносіях та неспроможністю нафтопереробної галузі забезпечити цю потребу. За нинішніх умов, коли наші НПЗ під впливом економічної кризи змушені скорочувати обсяги виробництва, весняна посівна потребуватиме значних обсягів пального, і, очевидно, воно буде ввезене з-за кордону. Водночас у середньо- і довгостроковій перспективі можливе врівноваження ринкових часток вітчизняної та імпоротної продукції НПЗ. Річ у тім, що девальвація української гривні та пов'язана з нею курсова різниця вартості пального поступово прирівняє ціну імпортованого продукту до вітчизняного, собівартість і ціна якого традиційно була вищою. Ймовірно, це спонукає нашого споживача більш активно купувати вітчизняне паливо.

### Чи мають українські НПЗ технічні можливості для випуску нафтопродуктів на експорт?

На жаль, такі можливості у нас відсутні. «У кризі» наша галузь була і дотепер, причому в обох напрямках діяльності галузі: нафтопереробці та реалізації нафтопродуктів. Ми втратили час на реконструкцію нафтопереробної галузі порівняно з основним конкурентом – Російською Федерацією. І, на жаль, ситуація продовжує погіршуватися. З початку 2009 року набрали чинності нові стандарти якості палива, які лімітують вміст сірки. Наші НПЗ не можуть забезпечити цих вимог, тому продукція української нафтопереробки сьогодні практично не може бути спрямована на експорт. Зрозуміло, кожен НПЗ має план технічного переоснащення і поступово впроваджує його, однак ці можливості також доволі обмежені – як у коштах, так і в часі.

### Як допомогти нафтопереробній галузі України в період економічної кризи?

Сьогодні, в умовах цінового спаду на ринку нафтопродуктів, ми можемо здійснити певне стимулювання нафтопереробки. Це можна зробити, по-перше, за рахунок підвищення цінової складової нашої продукції, що може практично не позначитися на кишені споживача, проте дасть певний ресурс для модернізації та реконструкції нафтопереробної галузі. По-друге, вивести українську нафтопереробку з кризи можна шляхом законодавчого реформування галузі – через прийняття пакету законодавчих ініціатив щодо технічного переоснащення українських НПЗ. Цей пакет уже декілька років знаходиться на розгляді парламентського комітету з питань паливно-енергетичного комплексу, однак до слухання в сесійному залі він так і не дійшов – надто потужним є імпортне лобі у вітчизняному ПЕК.

### Про які саме законодавчі ініціативи ви говорите і що «виграє» Україна від їх прийняття?

Є декілька складових формування ринку нафтопродуктів в Україні. Перша – це ресурси власного видобутку і виробництва. Друга – це те, що заводить до України імпортом. І третя складова, яка в нас повністю відсутня, це наявність хоча б мінімальних запасів нафтопродуктів у держави. Саме питанням створення державного резерву нафтопродуктів і присвячена переважна частина необхідних нашої нафтопереробній галузі законодавчих ініціатив. Хочу підкреслити, що такий державний резерв існує в усіх європейських країнах – немає його тільки у нас. Разом із тим, якби українська держава мала такий стратегічний резерв, у нас не було б таких значних сезонних коливань ціни на вуглеводні та нафтопродукти. Це по-перше. А по-друге, запас нафти і напівфабрикатів з неї дозволив би завантажити виробничі потужності українських НПЗ у кризовий період, дав би змогу підприємствам нафтопереробної галузі та суміжних галузей господарства планувати свій виробничий процес. У перспективі це дозволило б створити передбачений Державною програмою енергозбереження до 2020 року паливний баланс України, що дав би нашій країні можливість визначити пріоритетні види палива для різних секторів економіки, а також реалізувати нарешті всі необхідні заходи з енергозаощадження та диверсифікації імпортних поставок енергоносіїв.

Спілкувалася **Ю. Комарова**

## Законопроект «Про місцеві податки та збори» підтримувати не можна

**Юрій Борщенко**, голова Одеської обласної організації роботодавців України

Навряд чи можна стверджувати, що останні нормативні документи сприятимуть розвитку малого та середнього бізнесу. Внаслідок прийняття законопроектів «Про місцеві податки та збори»; «Про внесення змін у Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»; «Про внесення змін у деякі законодавчі акти України», постанови Кабінету міністрів України від 20 грудня 2008 року №1118 «Про внесення зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 16 березня 2000 року №507» десятки мільйонів дрібних підприємців можуть стати безробітними.

Звернемося до законопроектів «Про місцеві податки та збори» – доволі незграбної спроби наповнити бюджет. На щастя, діловій спільноті вдалося призупинити його винесення на друге парламентське читання та організувати обговорення у профільному комітеті Верховної Ради. Однак загроза законодавчого ухвалення все ще залишається.

В Україні у порівнянні з країнами Євросоюзу, з одного боку, є надлишок потужностей первинної переробки нафти, з іншого – нестача потужностей вторинної переробки. Наша країна володіє потужностями з переробки нафти у обсягах понад 52 млн. т. Більшість продукції українських НПЗ не відповідає міжнародним стандартам, екологічним вимогам та попиту українського ринку: виробляється забагато мазуту і дуже мало бензину. Більшість українських нафтопереробних підприємств потребують ґрунтового технологічного оновлення.

До цього часу в Україні не опрацьоване питання про зміну маршруту транзитів нинішніх обсягів російської нафти: замість нафтопроводу «Мічурінськ – Мозир – Броди – Одеса» на «Мічурінськ – Охтирка – Кременчук – Одеса». Технічна можливість для цього є, нинішнім замовникам «Укртранснафти» – російській компанії ТНК-ВР та кіпрській офшорній компанії «Скілтон» – новий маршрут був би вигіднішим із комерційної точки зору через нижчі транзитні тарифи. При цьому українська сторона збільшила б обсяги транзиту і, відповідно, – прибутки, а нафтопровід «Одеса – Броди» був би автоматично переведений в аверсний режим, що відповідає його цільовому призначенню.





Те, що у законопроекті «Про місцеві податки та збори» називається податком, важко таким назвати. Ставки оподаткування, які пропонує цей законопроект, можуть повністю знищити такі види підприємницької діяльності, як ринкова торгівля, туризм, послуги паркування, реклама тощо. Розрахунки оподаткування підприємців, які запропоновані в законопроекті, прив'язуються до 1 квадратного метра землі та середньої зарплати, що замінює ринковий збір на ринковий податок. Податкове навантаження на малий і середній бізнес посилюється у 700 разів!!!

Згідно з вимогами проекту закону сплата податку має проводитися ринком за всю площу і на місяць уперед незалежно від завантаження торговельних площ. Даний податок має відверто лобістський і антиконкурентний характер, адже умови оподаткування, які введені для ринків, не розповсюджуються на торгівлю супер(гіпер)маркетів. Здається, що мета уряду полягає не тільки в тому, щоб залатати діри у бюджеті, а й у тому, щоб підтримати низку великих мережевих гіпермаркетів. Додатковий дохід можна було б отримати в інший спосіб, приміром, закласти у вартість нормативної оцінки землі, – але це вже деталі. Вся справа, мабуть, передусім у тому, щоб «посадити» ринковиків на «короткий повідець» місцевого чиновництва. Адже малому й середньому підприємству в будь-який час можна легко відійти від поняття «ринок», назвавши свій бізнес, наприклад, «відкритим торговельний комплексом». Але це вже вирішуватиме, точніше, дозволятиме, конкретний посадовець.

Вказаний податок вводить зрівнялівку всіх ринків, не враховуючи те, що різниця між доходом на ринку в маленькому містечку або на Привозі в Одесі чи Бессарабці у Києві – величезна. Оскільки весь ринковий податок згідно із законопроектом «Про місцеві податки та збори» буде пропорційно перекладений на всіх підприємців, його введення, швидше за все, спричинить ланцюгову реакцію: більш слабкі підприємці поступово закриватимуть свій бізнес, а ті, що залишаться, – нестимуть щоразу більший фіскальний тягар.

Незрозуміло, чому встановлення ставки податку (вона може коливатися максимум більше мінімуму в десять разів!) повністю віддане на відкуп місцевій владі. Неясно, як такий податок можна правильно адмініструвати. Адже земельну ділянку, на основі метражу якої здійснюватиметься оподаткування, завжди можна розділити на угіддя з різним цільовим призначенням. Крім того, в одну формулу пов'язуються абсолютно несумісні чинники: площа земельної ділянки і ставка мінімальної заробітної плати. Такий підхід нагадує старий анекдот: «Питання: «Хто перший сполучив простір і час»? Відповідь: «Радянський прапорщик. Наказав: копати від стовпа й до обіду». Все це дає широке поле для маневру – як підприємцям, що можуть ухилитися від оподаткування, так і податківцям, які чинитимуть тиск на підприємців. Тож «скучно» малому й середньому бізнесу точно не буде.

Очевидно, що держава у кризовий період мала б створювати умови для того, щоб підприємці мали бажання сплачувати податки, а не шукали можливостей ухилитися від них. Саме тому податок має бути простим, зрозумілим і логічним. Він має бути прив'язаний або до господарської діяльності підприємця (податок на доход, податок на прибуток), або ж до вартості (податок на землю, податок на нерухомість).

З огляду на вищесказане єдиним вірним рішенням є ні в якому разі не підтримувати законопроект №3532 «Про місцеві податки та збори».

■  
■  
**Хвилю обурень представників малого і середнього бізнесу викликала постанова Кабінету міністрів України «Про внесення зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 16 березня 2000 року №507» №1118, в якій дослівно йшлося: «Суб'єкти малого підприємництва – фізичні особи, які до переходу на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності були платниками податку на додану вартість, повинні подати до відповідного органу державної податкової служби заяву про анулювання реєстрації їх як платників податку на додану вартість і здати відповідне свідоцтво». У ДПАУ ця постанова була сприйнята як заборона для всіх підприємців – платників єдиного податку бути платниками ПДВ, що на практиці мало наслідком безпрецедентний пресинг із боку працівників податкової служби щодо дрібних підприємців із примусом здачі свідоцтв. 19 січня 2009 року Одеська обласна асоціація роботодавців Півдня України подала проти уряду адміністративний позов до Одеського окружного адміністративного суду, і вже 22 січня 2009 року було ухвалене урядове рішення про відтермінування введення в дію постанови №1118 до 1 квітня, а на податковій службі покладалося зобов'язання повернути свідоцтва підприємцям.**

## Бізнес спотикається об дозвільну систему

Маргарита Моцак, голова Закарпатського РВ УСПП

До Закарпатського регіонального відділення УСПП неодноразово зверталися окремі підприємці щодо проблеми невідповідності дозвільних процедур вимогам законодавства не лише в Ужгороді, а й загалом в області. Вже кілька років у нас існує непоганий Закон «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Він містить просту і докладну схему взаємодії держави через її дозвільні органи та підприємців. Однак практика, як це часто буває, є далекою від прописаного в законі ідеалу. Дуже частим порушенням вимог законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, є намагання різних гілок влади брати на себе невластиві функції.

Закон про дозвільну систему визначає основні принципи діяльності як тих органів, що видають документи дозвільного характеру, так і суб'єктів господарювання, а також містить інформацію про строки й характер відповідних документів. До штату органів виконавчої влади і місцевого самоврядування (у районах – райдержадміністрацій) введено державних реєстраторів, які відповідають за видачу підприємцям документів дозвільного характеру. Підприємцям слід пам'ятати: законодавство чітко передбачає, які саме документи потрібно подавати залежно від напряму підприємницької діяльності, тож органи місцевого самоврядування не можуть вимагати у нього документів, не передбачених законним переліком, або самостійно встановлювати цей перелік.

Законом також чітко визначено терміни прийняття рішень та окреслений вичерпний перелік підстав для відмови у видачі підприємцеві дозвільних документів. Підприємець має пам'ятати: причина будь-якої відмови у реєстрації має бути передбачена саме законом, а не органами місцевого самоврядування.

Наостанок декілька слів про те, як діяти підприємцям у разі невиконання реєстратором своїх посадових обов'язків. У кожного реєстратора є керівник – голова місцевої адміністрації чи ради, отже звертатися треба насамперед до нього. Якщо ж керівник не реагує, треба йти у прокуратуру. Працівники прокуратури мають право витребувати всю інформацію у державних реєстраторів, перевірити її й поставити питання про відповідальність кожної конкретної посадової особи.

Це може бути дисциплінарна відповідальність, постанова про порушення адміністративного провадження. У разі заподіяння реальної і серйозної шкоди підприємцю може ставитися питання і про порушення кримінальної справи. Крім того, суб'єкт господарювання вправі вимагати відшкодування цієї шкоди у судовому порядку.

Ще у 2005 році міська влада Ужгорода встановила плату за видачу дозволів на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг і вимагала з підприємців додатковий документ дозвільного характеру. Закарпатське РВ УСПП подало скаргу на неправомірні дії міської влади до прокуратури Ужгорода, і 12 грудня 2008 року прокуратура внесла відповідний протест на розгляд виконкому міської ради. Чи задовольнять його – побачимо, адже відповідний прецедент створено: у разі беззаконності дій державних органів у підприємців завжди залишається можливість відстояти свої права, і прокуратура має стати на бік підприємця. Зауважимо, суд – це витрати на адвоката, втрата часу і коштів. У той же час налагоджений РВ УСПП контакт із прокуратурою дає значно легший шлях для досягнення поставлених цілей. Хочу підкреслити: звернення до прокуратури щодо порушень в Ужгороді – це тільки один крок Закарпатського РВ УСПП. У перспективі ця модель захисту підприємців від чиновницької корупції проектуватиметься і на всі інші райони нашого краю.



■  
■  
**3 ініціативи РВ УСПП та уповноваженого з питань захисту прав підприємців у Закарпатській області регіональна прокуратора розпочала перевірку органів місцевого самоврядування в частині відповідності дозвільних процедур вимогам законодавства. Як результат – зафіксовано ряд правопорушень з боку органів місцевого самоврядування. Зокрема, Ужгородською міськрадою ще з 2005 року був введений незаконний збір з підприємців за видачу дозволів на розміщення об'єктів торгівлі та сфери послуг. На оскарження таких дій прокуратура міста Ужгорода за поданням Закарпатського РВ УСПП внесла 12 грудня 2008 року на розгляд виконкому Ужгородської міської ради протест проти незаконного рішення міськради.**

■  
■  
**Закарпатське РВ УСПП отримало рішення Ужгородського адміністративного суду про скасування рішення міської ради Ужгорода про надання підприємцями сфери послуг додаткового документа дозвільного характеру на ведення бізнесової діяльності. На підставі цього судового рішення Держкомпідприємництва України здійснюватиме належні заходи реагування для розповсюдження подібної судової практики із захисту прав підприємців на всій території України.**





## Запрошуємо на українсько-швейцарський форум

16–18 квітня у Цюріху відбудеться українсько-швейцарський форум, організаторами якого є Український союз промисловців і підприємців, Департамент з економічного розвитку Західної Швейцарії та компанія «Хельвія». Українську делегацію на форумі очолить Президент УСПП, народний депутат України Анатолій Кінах.

На форумі розглядатимуться можливості фінансової системи Швейцарії для бізнесу України, питання сприяння виходу українських підприємств на європейські ринки, надання швейцарських кредитів під цільові проекти в Україні.

Як повідомляє перший віце-президент Українського союзу промисловців і підприємців Сергій Прохоров, українська делегація презентуватиме новий проект, спрямований на розвиток внутрішнього ринку, – програму доступного індивідуального житлового будівництва. «Проект передбачає будівництво в Україні економного індивідуального житла з використанням матеріалів вітчизняного виробництва, – говорить Сергій Прохоров. – Його вирізнятиме доступність українському споживачеві, максимальна економність, що виражається у відсутності будь-яких надмірностей та розкоші, і головне – застосування новітніх енергозберігаючих технологій».

В УСПП впевнені, що програма розвитку індивідуального житлового будівництва, яка сьогодні перебуває на стадії розробки, матиме багато партнерів у середовищі українських підприємців. У Цюріху її автори сподіваються заручитися фінансовою підтримкою швейцарської сторони. Як показали попередні переговори з банками Швейцарії, вони готові кредитувати український бізнес у проектах, які спрямовані на розвиток енергозбереження, удосконалення інфраструктури, містять екологічну складову. Так, банк ААМ заявив про намір розглянути питання надання вітчизняним підприємцям до 500 тис. євро кредиту на подібний проект.

Організатори форуму в Цюріху ставлять перед собою завдання створити максимальні умови для ознайомлення української сторони з новітніми технологіями, які пропонує Швейцарія. Окремою темою форуму буде обговорення сучасних технологій у будівництві, оздобленні та енергозбереженні. Зокрема, планується провести переговори з відомою швейцарською компанією «Група БГ» – лідером із розробки та впровадження технологій енергозбереження. Представники компанії заявляють, що можуть на 60% зменшити енергоспоживання в будівлі за рахунок нових економних джерел світла, зокрема світлодіодів, удосконаленого автоматичного управління електроенергією і теплом, застосування сучасних теплозберігаючих будівельних матеріалів.

Учасники делегації розраховують на успішне впровадження досвіду Швейцарії на теренах України. «Ми звикли, що будинок має обов'язково бути сполучений з інженерними мережами – електричними, газовими і так далі, – говорить Сергій Прохоров. – У Швейцарії ж будинки, в тому числі в горах, не мають ніякого інфраструктурного зв'язку з мережами. Такий будинок використовує енергію тепла землі та сонячну енергію, і подібна утилітарна концепція житла дозволяє йому бути ощадливим, комфортним і екологічним одночасно».

Прес-служба УСПП:  
м. Київ, вул. Хрещатик, 34, кімн. 321  
Тел.: (044) 234-56-99; тел./факс: (044) 279-74-80  
E-mail: zhurnalist@uspp.org.ua  
merzha@uspp.org.ua

Редактор: Людмила Жук  
Дизайн та верстка: Анатолій Ардатеєв  
Наклад: 3 500 прим.

**Українсько-швейцарський форум – це можливість для українського бізнесу налагодити співпрацю з країнами Євросоюзу. Крім знайомства з найновішими технологіями виробництва, на форумі планується обговорити можливість продажу продукції вітчизняних підприємств за допомогою швейцарських компаній у країні ЄС. Зокрема, така можливість є цілком реальною для аграрно-промислового комплексу, машинобудування, легкої промисловості.**

**З питань участі у форумі необхідно звертатися до Департаменту міжнародних зв'язків УСПП за телефонами: (044) 536-96-42, 278-29-81, e-mail: melnichenko@uspp.org.ua. Контактна особа – Мельниченко Анастасія Андріївна.**

## ПП Балан Віталій Григорович

### ДЕРЕВ'ЯНІ ДВЕРІ

**Виготовляємо високоякісні двері з масиву сосни різної складності за індивідуальним замовленням - вхідні та міжкімнатні.**

**Для лакування використовуються матеріали виробництва Італії та Німеччини.**

**Колір - на вибір замовника.**

**Вартість дверей: 1010 – 1565 грн. за 1 м<sup>2</sup>**

**Двері комплектуються коробкою та лиштвою.**

**За окрему плату пропонуємо послуги зі встановлення дверей та врізки завіс та замків.**

**Також виготовляємо двері за індивідуальним проектом замовника.**

**Індивідуальна система знижок!**

**За додатковою інформацією звертайтеся за тел.: 8 (0412) 44 84 79 8 (050) 382 61 60**

## Ресурсобереження в производствe полимерной упаковки

Поиск наименее затратных путей производства стал устойчивой тенденцией украинского рынка. И упаковка, как средство снижения общей стоимости товаров массового потребления, играет в этом процессе немалую роль.

Удорожание стеклянной тары требует применения более экономичных видов. Один из них – полимерная тара (ПЭТ). ПЭТ гораздо экономичнее в производстве, она не подвержена бою, обладает меньшим весом, отличными санитарно-гигиеническими и защитными свойствами.

Мировым лидером в разработке технологии и оборудования для производства ПЭТ является японская фирма Nissei ASB.

Компактные и высококачественные агрегаты по производству тары от Nissei ASB уже хорошо себя зарекомендовали на украинских предприятиях, и их количество, несомненно, будет увеличиваться. В 80-ти странах мира успешно работает более 6000 различных машин этой фирмы, в том числе в Украине 15 машин.

Более подробную информацию о номенклатуре выпускаемого оборудования можно получить у киевского представителя фирмы Соломенко Марата Георгиевича по т./ф. 044-5538892 или по E-mail: nisseiasb@ukr.net

Представитель Nissei ASB на Украине М. Соломенко

## ПП Балан Віталій Григорович

### ДЕРЕВ'ЯНІ ЄВРОВІКНА

- брус: сосна, (дуб, ясен та інші породи – на замовлення), 80 на 68 мм, двошаровий, клеєний вологостійким клеєм класу D4;
- покриття: багатшарове водними матеріалами фірми ZOWOSAN (ZOBEL) (Німеччина): просочування від грибків, плісняви, шкідників, тонований грунт, тонований лак, захисний прозорий лак;
- фурнітура: поворотно-відкидна MACO TREND (Австрія) (гарантія виробника на 10 років) з тришаровим покриттям для захисту від корозії;
- ущільнювачі DEVENTER (Німеччина) – одні з кращих в Європі;
- склопакети одно- чи двокамерні, тоновані та енергозберігаючі.

Монтаж/демонтаж – 6-10% від вартості вікна.

Підвіконня LUXFORM – 140 грн./м.п. шириною до 600 мм.

За додатковою інформацією звертайтеся за тел.: 8 (0412) 44 84 79 8 (050) 382 61 60

## Запрошуємо до курорту Моршин

Курорт Моршин – мальовниче містечко в Прикарпатті, створене самою природою для оздоровлення та відпочинку людини. Курорт розташований в екологічно чистій місцевості та володіє справжнім скарбом – унікальними мінеральними джерелами, які завдяки особливому складу (зокрема, підвищеному вмісту сульфатно-магнієвих солей) ефективно відновлюють пошкоджені клітини печінки, знімають запальні процеси жовчовивідних шляхів, нормалізують обмінні процеси і є незамінними в лікуванні печінки, кишківника та підшлункової залози.

Сьогодні на курорті Моршин функціонують три джерела мінеральних вод: №1, №6 та ультрапрісне джерело №4, або «Джерело Матері Божої» (саме тут, за переказами, в сиву давнину з'явилася Діва Марія). Також ми пропонуємо гостям понад 80 різновидів лікувальних процедур. Повний курс лікування, рекомендований лікарями-гастроентерологами, триває 21 день, спеціальні інтенсивні курси тривають 11 і менше днів. Робота клініки без вихідних допомагає навіть за такий короткий термін прийняти всі необхідні процедури.

Вартість путівки у «Санаторно-курортному комплексі «Моршинкурорт», що включає санаторії «Дністер», «Лаванда», «Перлина Прикарпаття», «Черемош» та «Світанок», становить від 186 до 272 гривень за добу, що робить її доступною для людей із середнім рівнем достатку. Та й лікування мінеральними водами значно дешевше в порівнянні з медикаментозним, не має побічних дій і, як підтверджують багаторічні дослідження, ефект триваліший. А якщо щороку оздоровлюватися на курорті, про прийом дорогих ліків можна забути!

**Бронювання путівок за телефоном: 8 (03260) 6-05-00**