

ISSN 1993-0259 (Print)  
ISSN 2219-4649 (Online)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний**  
**університет**

# **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**За редакцією С. І. Шкарабана**  
**Збірник засновано в 2007 році**  
**Виходить чотири рази на рік**

**Випуск 12**

**Частина 3**

**Тернопіль**  
**2013**

*Економічний аналіз*  
**Випуск 12. Частина 3.**

2013 рік

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради  
Тернопільського національного економічного  
університету,  
протокол № 6 від 12 квітня 2013 р.*

*Збірник наукових праць*

*Засновник і видавець:*

*Тернопільський національний економічний  
університет*

*Виходить чотири рази на рік*

*Рекомендовано рішенням Вченої ради Тернопільського  
національного економічного університету  
до поширення через мережу Інтернет,  
протокол № 7 від 20 жовтня 2010 р.*

*Заснований у червні 2007 року*

---

Збірник входить до переліку наукових фахових видань Вищої атестаційної комісії України  
у галузі економічних наук  
(Постанова ВАК України № 1-05/4 від 14.10.2009 р.)

Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет;  
редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр  
Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Вип. 12. –  
Частина 3. – 344 с. – ISSN 1993-0259. – ISSN 2219-4649.

Збірник наукових праць „Економічний аналіз” містить статті теоретичного та прикладного  
характеру з актуальних проблем економіки, фінансів, обліку, аналізу й аудиту тощо.

**Головний редактор**

*Шкарабан С. І., д. е. н., проф.*

**Відповідальний секретар**

*Ярошук О. В., к. е. н., доц.*

**Редакційна колегія:**

*Гуцал І. С., д. е. н., проф.*

*Крупка Я. Д., д. е. н., проф.*

*Лазаришина І. Д., д. е. н., проф.*

*Мних Є. В., д. е. н., проф.*

*Рудницький В. С., д. е. н., проф.*

**Літературний редактор**

*Руденко М. І., к. філол. н., доц.*

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу.

Редакція не завжди поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, власних  
імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Відповідно до Закону про авторські права, при використанні наукових ідей та матеріалів цього  
випуску посилання на авторів і видання є обов'язковим. Передрук і переклади дозволяються  
лише зі згоди автора та редакції.

**URL:** <http://econa.org.ua/>

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/index.html](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/index.html)

<http://www.library.tneu.edu.ua/>

**ISSN 1993-0259 (Print)**

**ISSN 2219-4649 (Online)**

© Тернопільський національний економічний університет, 2013

© «Економічний аналіз», 2013

© Різник О. І., дизайн обкладинки, 2007-2013

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації**  
**КВ № 19228-9028ПП від 13 липня 2012 р.**

# ЗМІСТ

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

<b>Аверкина Марина</b> Оцінка економічної доцільності облаштування покрівлі типу «зелений дах» на адміністративному корпусі промислового підприємства в контексті забезпечення стійкого розвитку міста	<b>9</b>
<b>Антонюк Павло</b> Проблеми та напрями аналізу соціальної безпеки підприємства	<b>13</b>
<b>Афанасьєв Євген, Гасан Тетяна</b> Багатоцільова оцінка інноваційно-інвестиційних проектів промислового підприємства за критерієм беззбитковості	<b>18</b>
<b>Багацька Катерина, Лукащук Ольга</b> Особливості застосування матричних моделей у діагностиці платоспроможності підприємства	<b>24</b>
<b>Бех Ігор, Смоляр Любов</b> Формування підприємницьких мереж на основі розробки та реалізації товарів-субститутів	<b>29</b>
<b>Бєлосвет Олександр</b> Аналіз ефективності застосування збільшеного податкового періоду з податку на прибуток підприємств у секторі молочного скотарства	<b>35</b>
<b>Богуцька Ольга, Яценко Ганна</b> Функціонування підприємств на фондовому ринку: напрями та тенденції розвитку	<b>39</b>
<b>Боднарюк Володимир</b> Амортизація основних засобів як спосіб оптимізації податку на прибуток	<b>44</b>
<b>Болотна Оксана</b> Зовнішнє середовище як фактор конкурентоспроможності підприємства	<b>48</b>
<b>Борбуляк Олена</b> Оцінка теоретичних основ управління структурою акціонерного капіталу	<b>52</b>
<b>Боярко Ірина, Пігуль Наталія, Дехтяр Надія</b> Особливості оподаткування дивідендів акціонерних товариств	<b>57</b>
<b>Буратчук Наталія</b> Еволюція збалансованої системи показників	<b>62</b>
<b>Ваніна Наталія</b> Аналіз діяльності машинобудівних підприємств у кризових умовах	<b>67</b>

---

<b>Васильківський Дмитро</b> Методологія моделювання процесу ухвалення управлінських рішень при розробці і реалізації стратегічних напрямів підвищення економічного потенціалу підприємства	<b>71</b>
<b>Глотова Дар'я</b> Концептуальні засади вартісно-орієнтованого управління підприємством	<b>76</b>
<b>Гончаренко Ірина</b> Діагностика фінансового стану підприємств легкої промисловості як складової фінансового та конкурентного потенціалу	<b>80</b>
<b>Гришко Ігор</b> Класифікація факторів впливу на інвестиційну привабливість вугледобувного підприємства	<b>85</b>
<b>Гришко Майя</b> Детермінація поняття інноваційно-інвестиційної діяльності вугледобувних підприємств	<b>91</b>
<b>Гудзовата Оксана, Вороновська Роксоляна</b> Підходи та методи оцінки об'єктів інтелектуальної власності	<b>95</b>
<b>Гудзь Юрій</b> Аналіз грошових потоків підприємства при формуванні стратегії зростання економічного потенціалу	<b>100</b>
<b>Данилюк Ірина, Михайлишин Надія</b> Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством	<b>105</b>
<b>Демчук Олег</b> Особливості діяльності рибного господарства в економічній системі АР Крим	<b>109</b>
<b>Денисюк Інга</b> Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність	<b>112</b>
<b>Джеджула В'ячеслав</b> Формування організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств	<b>116</b>
<b>Дзьоба Володимир</b> Суб'єкти та об'єкти контролінгу	<b>121</b>
<b>Дубінський Сергій</b> Процесний підхід в управлінні персоналом машинобудівних підприємств	<b>128</b>

---

---

<b>Жовковська Тетяна</b> Методика оцінювання стану маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості	<b>132</b>
<b>Загородна Ольга, Серединська Віра</b> Аналітичне обґрунтування цінової політики підприємства	<b>136</b>
<b>Задорожнюк Вікторія</b> Принципи формування та основні завдання механізму управління витратами на промислових підприємствах	<b>144</b>
<b>Захарченко Олена</b> Енергоємність транспортування насіння соняшнику	<b>148</b>
<b>Johann Maria</b> An Empowerment Approach to Managing Service Employees	<b>152</b>
<b>Іванова Алла</b> Цілі та принципи управління технологічним розвитком підприємства в умовах нової економіки: стратегічний аспект	<b>156</b>
<b>Іванова Людмила</b> Аспекти нормативного та методичного забезпечення обліку і аналізу реструктуризації боргів в умовах антикризового управління суб'єкта-боржника	<b>160</b>
<b>Камінський Сергій</b> Товарні запаси як структурна складова об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі	<b>167</b>
<b>Карп Ірина</b> Ціноутворення на ринку пасажирського залізничного транспорту	<b>172</b>
<b>Килимнюк Павло, Килимнюк Віктор</b> Значення контролінгу в підвищенні якості менеджменту підприємства	<b>176</b>
<b>Кірсанова Юлія</b> Неприбуткові обслуговувальні кооперативи з водопостачання та водовідведення та плата за користування надрами: податкове навантаження чи обов'язковий платіж до бюджету	<b>180</b>
<b>Кляус Дмитро</b> Інструментарій аналізу професійно-кваліфікаційної відповідності на ринку праці машинобудівного підприємства	<b>183</b>
<b>Князь Святослав, Холявка Лілія</b> Сутність поняття і характеристики інтелектуального потенціалу підприємства	<b>188</b>

---

---

<b>Коваленко Наталя, Гонтова Наталія</b> Взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації в контексті інноваційного розвитку підприємств	<b>193</b>
<b>Коваленко Тетяна</b> Конкурентоспроможність соціально-економічної мотивації на підприємствах зв'язку	<b>197</b>
<b>Корнійчук Олексій</b> Продуктивність праці в рослинництві на підприємствах з різною формою господарювання	<b>202</b>
<b>Коцелко Світлана</b> Мотивація та оплата праці на хлібопекарних підприємствах	<b>207</b>
<b>Кричківський Володимир</b> Використання новітніх технологій у зміцненні фінансового стану суб'єктів господарювання України	<b>213</b>
<b>Кузь Василь</b> Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: проблеми достовірності та релевантності інформаційного забезпечення	<b>218</b>
<b>Кузьмін Олег, Дрималовська Христина</b> Сутність та значення диверсифікації на промислових підприємствах	<b>222</b>
<b>Кухарук Анна</b> Динамічно-цільовий підхід до оцінки ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств	<b>226</b>
<b>Лаврова Юлія</b> Оцінка конкурентного потенціалу підприємства	<b>231</b>
<b>Лагоцька Наталія, Мигаль Оксана</b> Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин	<b>236</b>
<b>Лазаришина Інна</b> Теоретико-методологічні засади аналізу грошових потоків у конкурентному середовищі	<b>241</b>
<b>Лакейхіна Вікторія</b> Взаємозв'язок корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур холдингових об'єднань	<b>244</b>
<b>Литвин Зоряна</b> Аналіз інноваційних ризиків	<b>249</b>

---

---

<b>Максютенко Ірина</b> Оцінка ефекту при впровадженні механізму оновлення інформаційно-телекомунікаційних систем на авіаційному транспорті	<b>253</b>
<b>Малахова Анжела, Гарна Світлана, Яровий Костянтин</b> Програмно-цільові аспекти планування й управління виробництвом	<b>257</b>
<b>Маліношевська Катерина</b> Формування моделі вимірювання якості у сфері аеропортових послуг	<b>261</b>
<b>Марцінковська Олександра, Легкий Олег</b> «ІНКОТЕРМС-2010» як інструмент регулювання зовнішньоекономічної діяльності	<b>265</b>
<b>Мельник Анастасія</b> Система показників динаміки якості управлінської праці	<b>269</b>
<b>Озарко Катерина</b> Методичне оцінювання впливу особистісних характеристик персоналу на ефективність діяльності підприємства	<b>273</b>
<b>Олійник Лариса</b> Принципово-критеріальні підходи до конвергенції управління активами підприємства в інституційну систему економіки	<b>279</b>
<b>Онешко Світлана</b> Напрямки вдосконалення методики аналізу витрат морського торговельного порту	<b>284</b>
<b>Осадчук Стефанія</b> Поняття та цілі IPO	<b>288</b>
<b>Паламарчук Ольга</b> Відбір показників для визначення кредитоспроможності юридичних осіб	<b>292</b>
<b>Пересипкіна Наталія</b> Аналіз особливостей ціноутворення в туризмі	<b>296</b>
<b>Петрушкевич Каріна, Позднякова Світлана</b> Сучасні особливості процесу охорони праці на промисловому підприємстві	<b>299</b>
<b>Пилипів Надія, Борисовський Мар'ян</b> Поняття і сутність товарно-виробничих запасів	<b>303</b>
<b>Поліщук Сергій</b> Аналіз розвитку концепцій бюджетування	<b>308</b>

---

---

<b>Полянська Алла</b> Аналітичний аспект дослідження макроекономічних тенденцій, що впливають на розвиток підприємства	<b>313</b>
<b>Попович Петро</b> Шляхи вдосконалення операційного аналізу витрат виробництва на м'ясопереробних підприємствах	<b>319</b>
<b>Прокоф'єва Катерина</b> Узгодження інтересів суб'єктів при формуванні тарифів на теплозабезпечення	<b>325</b>
<b>Пустовіт Марина</b> Збалансована система оціночних індикаторів фінансово-економічної стратегії підприємства	<b>330</b>
<b>Римар Ірина</b> Концептуальні засади формування соціальної відповідальності підприємства	<b>334</b>
<b>Микитюк Петро</b> Інноваційний розвиток промислового підприємства	<b>339</b>

---



# ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 725:504

**Марина АВЕРКИНА**

кандидат економічних наук,  
докторант кафедри менеджменту та маркетингу,  
Луцький національний технічний університет

## ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДОЦІЛЬНОСТІ ОБЛАШТУВАННЯ ПОКРІВЛІ ТИПУ «ЗЕЛЕНИЙ ДАХ» НА АДМІНІСТРАТИВНОМУ КОРПУСІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МІСТА

*Стаття присвячена визначенню оцінки економічної доцільності облаштування покрівлі типу «зелений дах» на адміністративному корпусі промислового підприємства в контексті забезпечення стійкого розвитку міста. Зазначено переваги покрівлі типу «зелений дах», досліджено світовий досвід озеленення дахів; визначена економічна доцільність упровадження такого проекту за прогнозними розрахунками.*

**Ключові слова:** «зелений дах», ефект, стійкий розвиток міста, термін окупності проекту.

На сучасному етапі екологічний стан міст України значно погіршився, що спричинило виникнення таких негативних явищ, як ефект теплового острова, смогові ковпаки, активізація збудників різних хвороб, концентрація значної кількості шкідливих речовин. Означені тенденції негативно впливають на стан стійкого розвитку міста. Тому виникає необхідність у пошуку дієвих інструментів для його забезпечення. Досліджуючи міжнародний досвід щодо інструментів забезпечення стійкого розвитку міста, ми встановили, що значної уваги заслуговує такий інструмент, як «зелений дах». Облаштування покрівлі такого типу на адміністративному корпусі промислового підприємства в контексті забезпечення стійкого розвитку міста потребує економічного обґрунтування, оскільки ця технологія сприятиме скороченню витрат на опалення та охолодження повітря в приміщеннях, продовження терміну служби покрівлі.

На сучасному етапі обґрунтування доцільності озеленення покрівель присвячено праці Дж. Гранта [3], Л. Енглбака [17], В. Жука [1; 2], Л. Кривецького [1], В. Ніколсона [3]. Незважаючи на значний світовий науковий доробок щодо обґрунтування доцільності використання системи «зелених дахів», в Україні не звертається належна увага на використання означеної системи як пріоритетного інструменту забезпечення стійкого розвитку міста.

Мета статті полягає в здійсненні оцінки економічної доцільності облаштування покрівлі типу «зелений дах» на адміністративному корпусі промислового підприємства.

Першим, хто використав покрівлю такого типу для свого будинку, був шведський архітектор Фрідріх Хундертсвассер. «Зелені дахи» монтують із таких шарів: гідроізоляційної мембрани, дренажної системи, тканинного фільтра, родючого шару, а також самої рослинності [1].

Одним з найперших зелених дахів США площею 33 300 м<sup>2</sup> стала корпоративна будівля штаб-квартири компанії «Вейрхаузер» на Федеральному шосе, штат

Вашингтон (збудована 1971 року) [4; 5].

«Зелені дахи» набули значної популярності в усьому світі, перетворившись при цьому на високу технологію експлуатованих покрівель. Дослідження, проведене в 2005 році в Університеті Торонто, засвідчило, що озеленені дахи також сприяють скороченню тепловитрат і витрат на обігрів будівель у холодний час, наближаючи такі будівлі до стандартів пасивного будинку [6]. Також такі дахи сприяють: скороченню витрат на охолодження будівель на 15-19% завдяки природному випаровуванню вологи [7]; зменшенню кількості води, що потрапляє на землю у вигляді опадів у результаті танення снігу і т. д. [8]; зниженню середньої температури по місту в літній період; створенню середовища проживання для міської фауни, забезпечуючи її біорізноманіття [9]; істотному зменшенню забруднення повітря і збагачення його киснем; очищенню дощової води, в тому числі і від важких металів; поглинанню шуму; при цьому ґрунтовий шар поглинає низькі частоти, а рослини – високі [10].

Вартість облаштування покрівлі типу «зелений дах» залежить від типу системи, яка буде монтуватися. Також – від висоти будівлі, ступеня втручання, розміру та типу системи, глибини утеплювального шару тощо. Вартість інтенсивної покрівлі типу «зелений дах» варіюється залежно від обсягу рослинності та типу рослин. У Великобританії індикативна ціна за 1 м<sup>2</sup> інтенсивної покрівлі типу зелений дах складає 140 фунтів стерлінгів, разом з утепленням та водонепроникною мембраною. Використання великих дерев, малих архітектурних форм, клумб та іригаційних систем збільшує вартість до 453 фунтів стерлінгів за 1 м<sup>2</sup>.

З метою визначення економічної доцільності облаштування типу «зелений дах» визначають точку беззбитковості та термін окупності проекту. Для визначення точки беззбитковості покрівлі типу «зелений дах», об'єктом над адміністративним корпусом ПАТ «Волинь-Цемент», були проаналізовані наступні дані.

Згідно з обмірним планом даху потенційна площа, придатна для облаштування зазначеної покрівлі, склала 775 м<sup>2</sup>. Оскільки на підприємстві не ведеться окремих облік споживання газу для опалення адміністративної будівлі, а так само облік електроенергії, спожитої будівлею, показники виводилися, виходячи з наступних даних.

Було отримано дані щодо фактичного споживання газу у 2012 році паливною №13, яка використовується для опалення та підігріву води для адміністративного корпусу, та автодільниці підприємства. Шляхом виведення середньорічної різниці між витратами на підігрів води та загальними витратами газу було встановлено, що середньорічні витрати газу на опалення адміністративного корпусу та автодільниці підприємства склала 28 602,00 м<sup>3</sup>. При цьому, з огляду на площу опалюваних приміщень автодільниці (бл. 100 м<sup>2</sup>) та адмінкорпусу (бл. 1400 м<sup>2</sup>), було прийнято рішення не брати до уваги витрати на опалення автодільниці.

Відповідно 25-ти відсоткова економія виражатиметься у 7 105,5 м<sup>3</sup>. Для визначення вартісного виразу економії газу застосовувалася дійсна ціна на газ для підприємств на рівні 432 долари США за тисячу м<sup>3</sup> при курсі 8,17 грн/дол. США.

При визначенні витрат електроенергії на кондиціонування повітря ми виходили з того, що для адекватного забезпечення потреби при наявній кількості робочих місць необхідно встановити 25 кондиціонерів. За основний кондиціонер було взято спліт-систему Panasonic CS/CU-YW9MKD, яка є базовою для підприємства, вартістю близько 4500 грн за одиницю. Виробник заявляє, що середньорічне споживання електроенергії для такого кондиціонера є на рівні 450 кВт/год/рік, обраховане як робота кондиціонера на максимальній потужності протягом 500 годин. На сьогодні більшість приміщень адміністративного корпусу не кондиціонуються.

Таким чином у випадку відмови від кондиціонування приміщення після облаштування покрівлі типу «зелений дах» економія втілюється у вартості 25 кондиціонерів Panasonic CS/CU-YW9MKD, які не будуть придбані та встановлені, а також у зменшенні витрат на електроенергію, обрахованих як середньорічне споживання електроенергії 25 кондиціонерами Panasonic CS/CU-YW9MKD. У випадку встановлення кондиціонерів економія електроенергії визначається як 10% від середньорічного споживання електроенергії 25 кондиціонерами Panasonic CS/CU-YW9MKD.

Вартість електроенергії була обрахована за тарифами, за якими вона постачається на підприємство. Кондиціонери працюють як обладнання другого класу 4 години у піковій зоні та 4 години у напівпіковій зоні. Середній тариф по піковій зоні складає 1,84 грн/кВт/год, а у напівпіковій зоні 1,12 грн/кВт/год. Середній показник по обох зонах складає 1,48 грн/кВт/год.

При обрахунку вартості облаштування покрівлі виходили з вартості названої українським підрядником 1 143 грн/м<sup>2</sup> та вартості обрахованої канадськими вченими на рівні 2 042,50 грн/м<sup>2</sup>.

Витрати на капітальний ремонт плаского даху з бітумною покрівлею визначаються на рівні 120 грн/м<sup>2</sup>, отриманих у результаті опитування будівельно-ремонтних підприємств та організацій. Термін служби між капітальними ремонтами приймається як 7 років.

Нами проведено обрахунки терміну окупності проекту в межах чотирьох варіантів, які відрізняються вартістю «зеленого даху» та його монтажу і рівнем економії електроенергії.

При першому варіанті передбачається, що кондиціонери будуть встановлені, економія електроенергії 10%, економія газу 25% у рік, вартість 1 м<sup>2</sup> покрівлі 1 143,80 грн. Так результати розрахунків наведено в табл.1.

**Таблиця 1. Розрахункові показники першого варіанту**

Вихідні дані	Значення
Площа даху, м <sup>2</sup>	775
Вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах» грн/1 м <sup>2</sup>	1 143,80
Загальна вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах»	886 445,00
Вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн/1 м <sup>2</sup>	120,00
Загальна вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн	93 000,00
Річна економія електроенергії кВт/год.	1 665
Усереднений тариф на електроенергію, грн	1,48
Річна економія електроенергії, грн	2 464,20
Річна економія газу на опалення, м <sup>3</sup>	7 105,50
Вартість газу грн/тис. м <sup>3</sup>	3 529,44
Річна економія газу на опалення, грн	25 078,44
Термін окупності, рік	23

Результати прогнозних розрахунків дають змогу стверджувати, що при першому варіанті річна економія електроенергії складатиме 2 464,20 грн, річна економія газу на опалення становитиме 25 078,44 грн. При цьому проект окупиться тільки через 23 роки, а прибуток від такого впровадження буде надходити на підприємство через рік після окупності.

При другому варіанті передбачається, що кондиціонери встановлені, економія електроенергії 10%, економія газу 25% у рік, вартість 1 м<sup>2</sup> покрівлі 2042,50 грн. Результати розрахунків наведено в табл. 2.

Відповідно до прогнозу за другим варіантом річна економія електроенергії становитиме 2 464,20 грн, річна економія газу на опалення становитиме 25 078,44 грн. Варто зазначити, що за прогнозними оцінками проект окупиться на 41 році свого функціонування.

При третьому варіанті передбачається, що кондиціонери не будуть встановлені, економія електроенергії 100%, економія газу 25% у рік, вартість 1 м<sup>2</sup> покрівлі 1 143,80 грн. Результати розрахунків наведено в табл. 3.

**Таблиця 2. Розрахункові показники другого варіанту**

Вихідні дані	Значення
Площа даху, м <sup>2</sup>	775
Вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах» грн./1 м <sup>2</sup>	2 042,50
Загальна вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах»	1 582 937,50
Вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн./1 м <sup>2</sup>	120,00
Загальна вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн	93 000,00
Річна економія електроенергії кВт/год.	1 665
Усереднений тариф на електроенергію, грн	1,48
Річна економія електроенергії, грн	2 464,20
Річна економія газу на опалення, м <sup>3</sup>	7 105,50
Вартість газу грн./тис. м <sup>3</sup>	3 529,44
Річна економія газу на опалення, грн	25 078,44
Термін окупності, рік	41

**Таблиця 3. Розрахункові показники третього варіанту**

Вихідні дані	Значення
Площа даху, м <sup>2</sup>	775
Вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах» грн./1 м <sup>2</sup>	1 143,80
Загальна вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах»	886 445,00
Вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн./1 м <sup>2</sup>	120,00
Загальна вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн	93 000,00
Річна економія електроенергії кВт/год.	112 500,00
Усереднений тариф на електроенергію, грн	1,48
Річна економія електроенергії, грн	16 650
Річна економія газу на опалення, м <sup>3</sup>	24 642,00
Вартість газу грн./тис. м <sup>3</sup>	7 105,50
Річна економія газу на опалення, грн	3 529,44
Термін окупності, рік	25 078,44
Площа даху, м <sup>2</sup>	14

Результати проведених прогнозних оцінок дозволили визначити, що при цьому варіанті економія електроенергії становитиме 16 650 грн, річна економія газу на опалення 3529,44 грн. Термін окупності згідно з прогнозними оцінками становитиме 14 років.

При четвертому варіанті передбачається, що кондиціонери не будуть встановлені, економія електроенергії 100%, економія газу 25% у рік, вартість 1 м<sup>2</sup> покрівлі 2 042,50 грн.

**Таблиця 4. Розрахункові показники четвертого варіанту**

Вихідні дані	Значення
Площа даху, м <sup>2</sup>	775
Вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах» грн./1 м <sup>2</sup>	2 042,50
Загальна вартість матеріалів та встановлення покрівлі типу «зелений дах»	1 582 937,50
Вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн./1 м <sup>2</sup>	120,00
Загальна вартість капітального ремонту пласкої покрівлі з бітумних матеріалів, грн	93 000,00
Річна економія електроенергії кВт/год.	112 500,00
Усереднений тариф на електроенергію, грн	16 650
Річна економія електроенергії, грн	1,48
Річна економія газу на опалення, м <sup>3</sup>	24 642,00
Вартість газу грн./тис. м <sup>3</sup>	7 105,50
Річна економія газу на опалення, грн	3 529,44
Термін окупності, рік	25 078,44
Площа даху, м <sup>2</sup>	24

Результати прогнозних оцінок четвертого варіанту показують, що середньорічна розрахункова економія електроенергії і газу буде аналогічною третьому варіанту. Однак у четвертому варіанті термін окупності проекту значно вищий (майже в 1,6 раза), ніж у третьому варіанті. Така ситуація пояснюється різницею у вартості матеріалів і встановлення 1 м<sup>2</sup>.

Дослідження показали, що залежно від ціни вартості

облаштування покрівлі типу «зелений дах» і від рівня економії електроенергії та збереженні у кондиціонуванні повітря термін окупності перебуває в межах від 14 до 41 року при середньому показнику, визначеному зарубіжними дослідниками від 8 до 23 років.

Незважаючи на те, що терміни окупності, отримані в результаті економічного аналізу, є наближеними та

завищеними за рахунок того, що з метою спрощення обрахунку в аналіз не були внесені наступні витрати:

- витрати на встановлення та поточне обслуговування кондиціонерів, яке проводиться щороку;
- витрати на поточний ремонт бітумного покриття на наявній покрівлі;
- зростання ціни на енергоносії (наприклад, якщо розглянути варіант №2, то подорожчання газу на 10% скорочує термін окупності з 41 року до 38 років, а подорожчання газу на 20% відповідно до 34

років).

Таким чином, облаштування покрівлі типу «зелений дах» для промислового підприємства є доцільним, незважаючи на те, що означений проект є довгостроковим. Упровадження досліджуваного проекту дозволяє не лише отримати ефект у грошовому еквіваленті, але й попередити виникнення екологічних проблем, які можуть негативно вплинути на стійкий розвиток міста.

## Список літератури

1. Жук В. М. Запобігання надзвичайним ситуаціям гідрологічного характеру методом зменшення дощових стоків за допомогою систем «зелених» дахів [Електронний ресурс] / В. М. Жук, Л. А. Кривецький. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vldubzh/2010\\_4\\_1/Statti/17.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vldubzh/2010_4_1/Statti/17.pdf).
2. Жук В. М. Зменшення об'ємів дощового стоку за допомогою зеленого даху малої товщини / В. М. Жук, Л. А. Кавецький, В. Д. Яблонський, А. О. Демчина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ar/ed\\_work/n\\_8/2.pdf](http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/ar/ed_work/n_8/2.pdf).
3. Grant G., Engleback L. and Nicholson B. Green Roofs: their existing status and potential for conserving biodiversity in urban areas [Report No. 498], Publisher: English Nature Reports (2003).
4. «California Academy of Sciences – Newsroom». Retrieved 10 June 2008.
5. «USPS News Release: U.S. Postal Service Opens First Green Roof». 22 July 2009. Retrieved 11 February 2011.
6. Living Roofs designer: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.roofgreening.ca/living\\_roofs.php](http://www.roofgreening.ca/living_roofs.php).
7. Improved Stormwater Management: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.roofgreening.ca/content/Improved\\_Final.pdf](http://www.roofgreening.ca/content/Improved_Final.pdf).
8. Habitat Creation/Preservation: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.roofgreening.ca/content/Habitat\\_Final.pdf](http://www.roofgreening.ca/content/Habitat_Final.pdf).
9. Green Roofs for Healthy Cities: About Green Roofs: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.greenroofs.org](http://www.greenroofs.org).
10. Tax Credits For Green Rooftops In NYC, Environmental Leader, 29 June 2008. Retrieved 10 July 2012.

## РЕЗЮМЕ

**Аверкина Марина**

**Оценка экономической целесообразности обустройства кровли типа «зеленая крыша» над административным корпусом промышленного предприятия в контексте обеспечения устойчивого развития города**

Статья посвящена определению экономической оценки обустройства кровли типа «зеленая крыша» на административном корпусе промышленного предприятия в контексте обеспечения устойчивого развития города. Представлены преимущества такой кровли, исследован мировой опыт озеленения крыш; исходя из прогнозных расчетов, определена экономическая целесообразность внедрения такого проекта.

## RESUME

**Averkyna Maryna**

**Evaluation of feasibility of roofing type "green roof" above administrative building of industrial enterprise in the context of sustainable city development**

Paper focuses on the business case for «green roof» installation over office building of industrial enterprise in the context of urban sustainable development. This paper presents the advantages and disadvantages of the «green roof». There has been studied the international experience of gardening roofs. On the assumption of the forecast calculations there has been determined the economic feasibility of such a project.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

**ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ АНАЛІЗУ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті досліджено теоретико-концептуальні підходи до поняття «соціальної безпеки», розглянуто основні проблеми, що утруднюють її аналіз на рівні суб'єкта господарювання. Визначено ключові аспекти її дослідження як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Доведено зв'язок рівня соціальної безпеки підприємства з результатами його діяльності та запропоновано ключові напрями аналізу рівня соціальної безпеки на рівні суб'єкта господарювання.*

**Ключові слова:** національна безпека, безпека особистості, соціальний захист, соціальні інтереси, економічна безпека, функціональні складові економічної безпеки, соціальна безпека, параметри та критерії оцінки, проблеми аналізу.

Функціонування підприємств за умов мінливого конкурентного середовища викликає гостру потребу формування та підтримки рівня їх економічної безпеки. Важливо наголосити, що рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання значною мірою формується її функціональними складовими, а саме: фінансовою, технічною, технологічною, ресурсною, соціальною, кадровою, інтелектуальною, інформаційною та ін. Доцільно зазначити, що кількість функціональних складових, їх зміст та характеристики у розумінні науковців значно різняться. Так в економічній літературі пропонується від чотирьох до одинадцяти [1, с. 74], від чотирьох до чотирнадцяти [2, с. 74] функціональних складових економічної безпеки. Важливо наголосити, що соціальну складову пропонують досліджувати лише незначна кількість науковців. При чому рівень соціальної безпеки частіше пропонують вивчати, як правило, на рівні держави та на рівні особистості. Значно обмежена частина науковців, що проводять дослідження рівня соціальної безпеки на рівні суб'єкта господарювання. За умов мінливого конкурентного середовища гостро постала проблема вивчення стану соціальної безпеки на рівні підприємства, оскільки саме вона з одного боку є результатом та наслідком рівня соціального захисту, з іншого є результатом діяльності останнього.

Пропонують вивчати рівень соціальної безпеки на рівні особи, суспільства, держави В. А. Гошовська, Д. В. Зеркалов, Е. М. Лібанова, В. М. Нижник, О. Ф. Новикова, В. В. Серебрянников, В. А. Скуратівський, А. І. Сухоруков, А. Т. Хлоп'єв, П. І. Шевчук та ін. Системну парадигму соціальної безпеки на різних рівнях суспільної ієрархії запропонував О. І. Іляш.

Підходи до поняття соціальної безпеки, його характеристики на рівні суб'єкта господарювання розглядали В. І. Бокій, І. В. Жиглей, Г. М. Захарчин, Г. І. Кіндрацька, А. Ф. Кіт, Б. Ф. Купчак, Я. С. Ларіна, В. М. Лугова, О. Ляшенко, С. В. Мочерний, С. С. Омельчук, Й. М. Петрович, О. А. Устенко, Н. П. Фокін, Л. І. Шваб, С. І. Юрій та ін.

Слід зазначити, що на сьогодні не склалося цілісного, обґрунтованого підходу до проблем оцінки рівня соціальної безпеки, також відсутні єдині критерії та параметри. Обмеженість напрацювань, низка невіршених питань та розгалуженість напрямів дослідження і обумовили мету нашої статті.

Метою дослідження є вивчення, опрацювання та узагальнення теоретико-концептуальних підходів до поняття «соціальна безпека» та виділення основних проблем та напрямів її аналізу на рівні підприємства. Мета статті досягається шляхом вирішення наступних завдань:

- опрацювання наявних теоретико-концептуальних підходів до поняття «соціальна безпека» як на рівні підприємства, так і на рівні держави та визначення їх основних характеристик та ключових аспектів дослідження;
- зазначення основних проблем оцінки і аналізу рівня соціальної безпеки, що потребують вирішення та окреслення провідних напрямів аналізу на рівні суб'єкта господарювання.

Останнім часом в економічній науковій літературі з'явилась значна кількість публікацій, що вивчають проблеми соціальної безпеки як на рівні безпеки, так і особистості. При чому дещо обмежено аналізуються питання оцінки її стану на рівні суб'єкта господарювання. Так А. І. Сухоруков розглядає соціальну безпеку як складову національної безпеки і визначає як стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також від загрози соціальним інтересам. При чому автором узгоджується зв'язок соціальної безпеки і основної мети соціального захисту як підтримання стабільності у суспільстві, тобто попередження соціальної напруженості [3, с. 52]. О. Ф. Новикова пропонує вивчати стан соціальної безпеки як наслідок реалізації заходів соціального захисту, який характеризує їх результативність та ефективність і відображає «...стан захищеності соціальних інтересів особи і суспільства від впливаючих на них загроз національній безпеці» [4, с. 27]. Е. Лібанова вивчає соціальну безпеку як одну із складових національної безпеки, яка відображає стан захищеності від загроз соціальним інтересам і є результатом реалізації політики соціального захисту [5, с. 381]. В. А. Скуратівський розглядає соціальну безпеку як стан життєдіяльності людини та суспільства, що характеризується сформованою, сталою соціальною системою забезпечення соціальних умов діяльності особистості, її соціальної захищеності, стійкістю щодо впливу чинників, які підвищують соціальний ризик [6, с. 654]. В. М. Нижник наголошує, що усе в існуванні світу,

держави та у житті людини має економічне підґрунтя, тому видів економічної безпеки багато. Пропонує розглядати такі напрями: демографічний, екологічний, військовий, політичний, соціальний, кримінальний, фінансово-грошовий, цінновий, ресурсний, енергетичний, продовольчий, прісноводний, інформаційний та науково-інтелектуальний. Автор підкреслює, що соціальна безпека – це різновид безпеки, яка базується на психологічному стані населення країни [20, с. 244]. Залежить від багатьох інших видів безпеки, зокрема від економічної, політичної, цінкової, інформаційної та ін. Відчутно змінюється під час воєн, епідемій, підвищення цін [20, с. 246]. У контексті соціальних інтересів П. І. Шевчук пропонує досліджувати соціальну безпеку людини як певний стан її життєдіяльності, убезпечений комплексом організаційно-правових та економічних заходів, спрямованих на реалізацію соціальних інтересів, формування сприятливої демографічної ситуації, збереження генофонду держави і трансформації трудових ресурсів відповідно до ринкових вимог [7, с. 108]. Під соціальною безпекою автори розуміють сукупність заходів щодо захисту інтересів країни та народу у соціальній сфері, розвиток соціальної структури і відносин у суспільстві, системи життєзабезпечення і соціалізації людей, способу життя відповідно до потреб прогресу, теперішніх і майбутніх поколінь [8, с. 93]. В. А. Гошовська наголошує на органічному зв'язку, з одного боку, соціального захисту, соціальної безпеки, з іншого, соціального розвитку і соціальних відносин. Автор підкреслює, що без розвинених соціальних відносин не може бути стабільної соціальної безпеки людини, суспільства, а соціальна безпека значною мірою зумовлює розвиненість, зрілість процесів соціального, суспільного розвитку [9, с. 71]. Д. В. Веркалов розглядає соціальну безпеку як складову більш загальної категорії національної безпеки і підкреслює, що соціальна безпека становить стан захищеності особистості, соціальної групи, спільноти від загроз порушення їх життєво важливих інтересів, прав, свобод. Вчений наголошує на зміні пріоритетів, а саме: не людина – заради досягнення економічних цілей, а економіка в інтересах розвитку людини та ін. [10, с. 4].

Узагальнення наявних підходів до визначення суті поняття «соціальна безпека» дало змогу зазначити відсутність єдиного вмотивованого підходу, визначених напрямів та критеріїв оцінки. При тому нами визначено основні характеристики цієї категорії, до яких належать:

- складова національної безпеки, що тісно пов'язана із соціальним захистом;
- характеристика рівня захищеності соціальних інтересів особистості і суспільства;
- наслідок ефективності та результативності реалізації заходів соціального захисту (соціальної політики);
- характеристика стану життєдіяльності людини;
- характеристика сукупності заходів щодо захисту інтересів країни та народу в соціальній сфері;

Стан держави, суспільства, економіки значною мірою залежить від стану розвитку окремих галузей промисловості та суб'єктів господарювання. Тому доцільним, на нашу думку, є дослідити стан соціальної безпеки на рівні підприємства.

Під соціально-економічною безпекою підприємства пропонується розуміти здатність останнього протистояти несприятливим зовнішнім і внутрішнім

впливам, шляхом гармонізації соціально-економічних інтересів з метою забезпечення стійкої діяльності, мінімізації втрат і збереження контролю над власністю [11, с. 358]. Б. Ф. Купчак та С. С. Омельчук визначають соціальну безпеку як складову економічної безпеки підприємства і наголошують на тому, що соціальна безпека підприємства полягає у забезпеченні працівникам належного рівня доходів (прожиткового мінімуму, відповідності заробітної плати кваліфікації працівників, системи мотивації й оплати праці за кінцевими результатами роботи), а також прийнятних умов праці та відпочинку [12, с. 344; 13, с. 208]. Пропонує вивчати соціальну безпеку як систему взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, що забезпечується задоволенням матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацією інтересів підприємства [14, с. 70]. Автори розглядають соціальну безпеку як стан захищеності працівників підприємства, будь-якого класу та інших соціальних верств і груп від загроз з боку інших аналогічних соціальних структур і держави, а також наявність необхідних засобів для усунення таких загроз [15, с. 50; 16, с. 94].

Важливо відзначити науковців, що не розглядають сутності соціальної безпеки підприємства на рівні суб'єкта господарювання, але при тому пропонують параметри, що її характеризують. Так автори наголошують, що для дослідження соціальної безпеки важливе значення мають такі показники: розмір мінімальної заробітної плати; середня заробітна плата; чисельність працівників, заробітна плата яких нижча від прожиткового мінімуму; заборгованість по заробітній платі; частка заробітної плати в ціні; витрати сім'ї працівника на харчування; темпи скорочення персоналу; тривалість робочого тижня тощо [17, с. 509; 18, с. 388; 19, с. 112].

І. В. Жиглей підкреслює [16, с. 93], що для підтримки рівня соціальної безпеки підприємства доцільно визначати показники, що можуть бути одержані з системи бухгалтерського обліку, а саме:

- співвідношення мінімальної (встановленої державою) і середньої заробітної плати, що є на підприємстві, та динаміка їх зростання (позитивною є тенденція до зменшення);
- співвідношення найвищої та найнижчої заробітної плати на підприємстві (позитивною є тенденція до зменшення);
- відсоток витрат на соціальну сферу (за напрямками) відносно фонду оплати праці та відносно чистого прибутку підприємства (позитивною є тенденція до збільшення);
- відсоток витрат на соціальні програми, спрямовані на допомогу місцевому населенню відносно чистого прибутку підприємства (позитивною є тенденція до збільшення).

Також автор наголошує, що особливу групу показників повинна складати група, що фіксує зміни соціальної структури та якості підприємства, яка б містила ціннісні орієнтації, мотивацію, рівень професіоналізму, відповідальності, дисциплінованості, освіти, удосконалення знань та навиків, підвищення продуктивності праці на підприємстві, рівня освоєння нових технологій та режимів роботи, економічні показники соціальної конфліктності, за якими можна буде визначити адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов та вжити заходи для підвищення рівня соціальної безпеки [16, с. 93].

Опрацювання економічної літератури дало змогу зазначити, що кількість визначень соціальної безпеки на рівні підприємства є незначною, при тому, що зазначена категорія досить детально розглядається як на рівні держави, так і на рівні особистості. Крім того, важливо наголосити, що окрема частина науковців хоча і пропонує вивчати соціальну безпеку підприємства як функціональну складову економічної безпеки, але при тому не розглядає її сутності, основних характеристик та не виділяє напрямів її оцінки. Стосовно показників та параметрів оцінки соціальної безпеки на рівні підприємства доцільно зазначити, що їх сутність значно обмежена і охоплює, як правило, лише кількісні характеристики діяльності підприємства. Дослідження, узагальнення та обробка підходів до визначення суті поняття «соціальна безпека» на рівні підприємства дали змогу встановити брак єдиного теоретико-концептуального підходу, визначених напрямів та критеріїв оцінки. При тому нами окреслено основні характеристики цієї категорії, а саме:

- здатність підприємства протистояти несприятливим зовнішнім і внутрішнім впливам;

- забезпечення працівникам належного рівня доходів та прийнятних умов праці і відпочинку;
- систему взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства;
- стан захищеності працівників підприємства, будь-якого класу та інших соціальних верств і груп від загроз.

Доречно наголосити, що дослідження та підтримка рівня соціальної безпеки повинна здійснюватись з метою забезпечення стійкої діяльності підприємства, мінімізації втрат і збереження контролю над його власністю, а також для забезпечення задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників та реалізації інтересів підприємства.

Аналіз сучасних теоретико-концептуальних підходів до поняття «соціальна безпека» дав змогу зауважити, що існують проблеми, які утруднюють методичку оцінки та аналізу її стану і потребують першочергового вирішення на рівні суб'єкта господарювання. Основні проблеми та їх наслідки на рівні підприємства наведено нами на рис. 1.

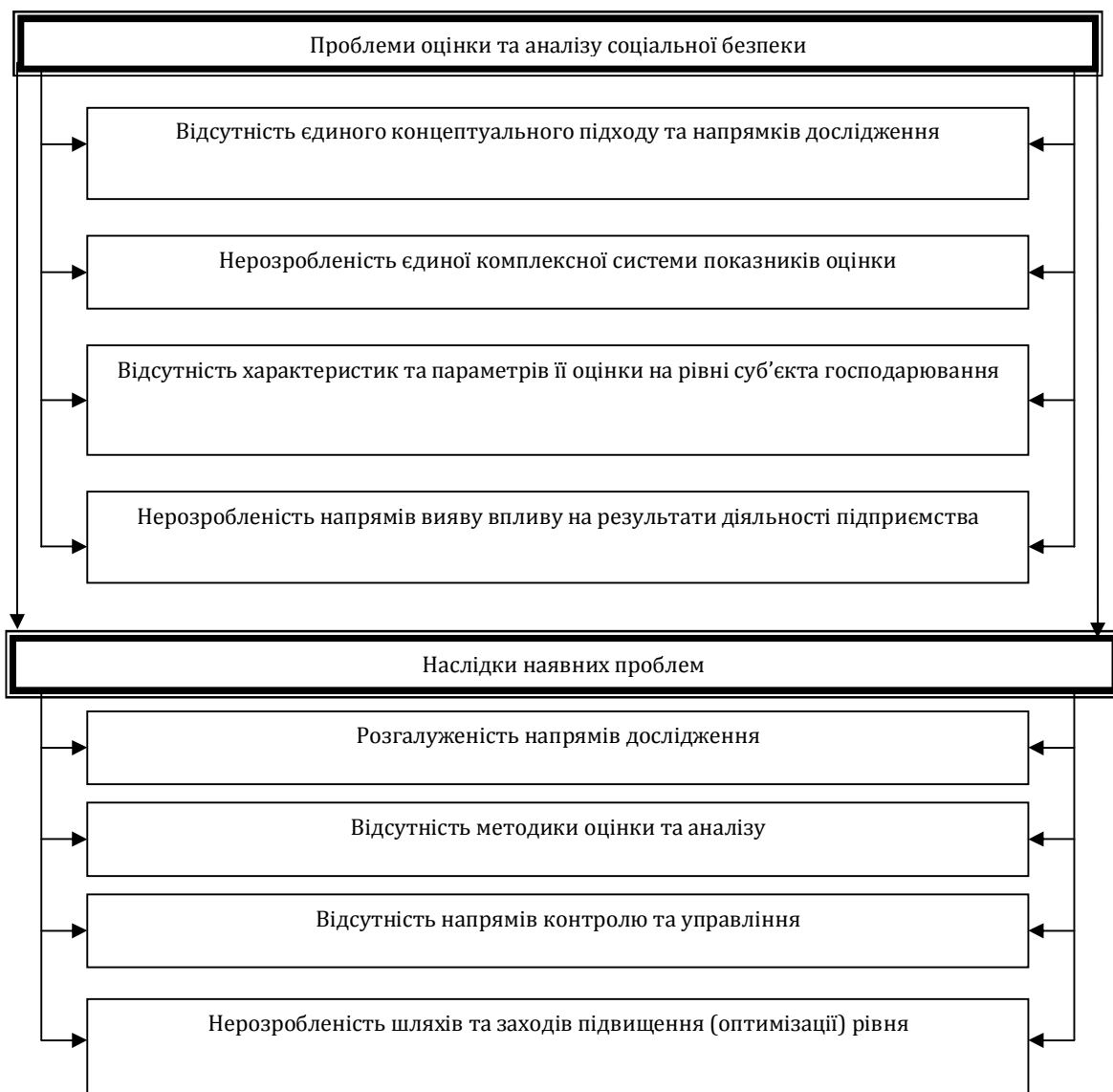


Рис. 1. Проблеми аналізу рівня соціальної безпеки підприємства

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є досягнення відповідного рівня розвитку, що буде сприяти випуску конкурентоспроможної продукції, формуванню оптимального процесу показників доходів та витрат, що стане запорукою підвищення рівня соціального захисту їх працівників та якості життя населення України. Розвиток соціально орієнтованої економіки базується на функціонуванні соціально орієнтованих підприємств. Рівень розвитку та функціонування останніх значною мірою залежить від результатів їх діяльності. Саме результати діяльності суб'єктів господарювання залежать від ефективності використання їх ресурсів, які відповідно обумовлюють оптимальність процесу формування показників доходів, витрат та прибутків підприємства за видами його діяльності. Доречно наголосити що рівень соціального захисту та безпеки підприємств значною мірою залежить саме від як від проміжних, так і кінцевих результатів діяльності підприємства. Відповідно до сказаного основними напрямками аналізу рівня соціальної безпеки підприємства, на нашу думку, будуть такі:

- дослідження обсягів випуску і реалізації продукції за її складовими та оцінка впливу факторів на їх динаміку;
- оцінка ефективності використання фінансово-виробничих ресурсів через динаміку показників витрат підприємства;
- оцінка продуктивності та результативності діяльності суб'єкта господарювання;

- дослідження процесу формування показників доходів, витрат та фінансових результатів за видами діяльності;
- дослідження взаємозв'язку та взаємозалежності параметрів соціального захисту та результатів діяльності соціальної безпеки, що є запорукою стану соціального захисту.

Рівень соціальної безпеки країни значною мірою залежить від стану розвитку її економіки. Стан економіки певною мірою залежить від результативності функціонування підприємств за галузями промисловості, що значною мірою формує рівень їх соціальної безпеки. Зазначені проблеми аналізу стану соціальної безпеки підприємства унеможливають аналіз її рівня та розробку шляхів та заходів щодо її підвищення. Досягти певних результатів у вирішенні зазначених проблем спрямовують подальші дослідження у такому розрізі: розробка характеристик рівня соціальної безпеки підприємства у розрізі концепції її вивчення; обґрунтування системи показників та критеріїв оцінки рівня соціальної безпеки; мотивування та розробка концепції оцінки соціальної безпеки як комплексної характеристики оцінки ефективності та результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Спрямовання подальших досліджень за зазначеними напрямками дасть змогу підвищити рівень соціальної безпеки підприємств, що в кінцевому рахунку призведе до підвищення рівня та якості життя народу України.

## Список літератури

1. Економічна безпека підприємства в конкурентному середовищі: монографія / За наук. ред. проф. Войнаренка М. П. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – 382 с.
2. Рзаев Г. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки / Г. І. Рзаев // Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент». – 2010. – Випуск 7 (26). – Ч. 3. – С. 67–76.
3. Сухоруков А. І. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України / А. І. Сухоруков, С. Л. Воробйов, Т. П. Крупельницька. – К.: Національний інститут проблем міжнародної безпеки, 2003. – 63 с.
4. Новікова О. Ф. Соціальна безпека: організаційно-економічні проблеми і шляхи вирішення / О. Ф. Новікова – Донецьк: ІЕП НАН України, 1997. – 460 с.
5. Лібанова Е. Ринок праці і соціальний захист: навч. посіб із соц. політики / Е. Лібанова, О. Палій. – К.: Основа, 2004, 2004. – 491 с.
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
7. Шевчук П. І. Соціальна політика / П. І. Шевчук. – Львів: Світ, 2003. – 400 с.
8. Серебрянников В. В. Социальная безопасность России / В. В. Серебрянников, А. Т. Хлопьев. – М.: ИСПИ РАН, 1996. – 352 с.
9. Соціальна держава: український вибір / за ред. В. А. Гошовської / вид. друге – К.: ЦПСД, 2007. – 337 с.
10. Зеркалов Д. В. Социальная безопасность: монография. – К.: Основа, 2012. – 530 с.
11. Ляшенко О. Соціально-економічна безпека суб'єктів господарювання за умов глобалізації / О. Ляшенко // Вісник ТНЕУ. – №5 – 2007. – С. 357–359.
12. Купчак Б. Ф. Економічна безпека підприємства: суть та умови виникнення / Б. Ф. Купчак // Науковий вісник Львів. держ. ун-ту внутр. справ. Сер. «Економіка». – 2010. – Вип. 2. – С. 334–346.
13. Омельчук С. С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових / С. С. Омельчук // Вісник ХНУ Сер. «Економічні науки». – 2008. – №6. – С. 206–210.
14. Лугова В. М. Соціальна безпека як ключова підсистема безпеки підприємства / В. М. Лугова, Т. В. Голубева // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2011. – №10. – С. 69–72.
15. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: Т. 1 / Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устенко О. А., Юрій С. І.; За ред. С. В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
16. Жиглей І. В. Соціальна безпека суб'єкта господарювання: місце та роль бухгалтерського обліку / І. В. Жиглей // Вісник ЖДТУ. Сер. «Економічні науки». – 2008. – №3(45). – С. 88–95.
17. Економіка підприємства: підручник / [Петрович Й. М., Кім А. Ф., Захарчин Г. М., Кіндрацька Г. І.] / За загальною ред. Й. М. Петровича. – [2-ге вид., виправл.] – Львів: «Магнолія 2006», 2008. – 580 с.
18. Шваб Л. І. Економіка підприємства: підручник. – К.: Каравела, 2001. – 416 с.
19. Фокіна Н. П. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості / Н. П. Фокіна, В. І. Бокій // Актуальні проблеми економіки. Сер. Фінанси та кредит. – 2003. – №8(26). – С. 111–114.
20. Нижник В. М. Економічна дипломатія та економічна безпека України: навч. посіб. / В. М. Нижник. – Хмельницький: ХНУ, 2007. – 299 с.



---

## РЕЗЮМЕ

*Антонюк Павел*

### **Проблемы и направления анализа социальной безопасности предприятия**

В статье исследованы теоретико-концептуальные подходы к понятию «социальной безопасности» рассмотрены основные проблемы, которые утрудняют ее анализ на уровне субъекта ведения хозяйства. Определенно ключевые аспекты ее исследования, как на уровне предприятия, так и на уровне государства. Доказана связь уровня социальной безопасности предприятия с результатами его деятельности и предложены ключевые направления анализа уровня социальной безопасности на уровне субъекта ведения хозяйства.

## RESUME

*Antonyuk Pavlo*

### **Problems and directions of analysis of social safety of the enterprise**

The theoretical and conceptual ways of the essence "social safety" are considered in the article. The main problems, which complicate its analysis on the level of economic activity subject are researched. The key aspects of its research according to the level of an enterprise or state are defined. There has been underlined the link between social safety of an enterprise and the results of its activity. Some key ways of social safety analysis on the level of economic activity of the subject are proposed.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*

## БАГАТОЦІЛЬОВА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА КРИТЕРІЄМ БЕЗЗБИТКОВОСТІ

*Удосконалено інтегровану багатофакторну багатоцільову оцінку ризику альтернативних інноваційно-інвестиційних проектів промислового підприємства, зокрема, шляхом вирішення багатоцільових теоретико-ігрових задач. Розроблено методологічний підхід до багатофакторного теоретико-ігрового моделювання альтернативних варіантів реалізації інноваційно-інвестиційних проектів промислових підприємств за критерієм беззбитковості.*

**Ключові слова:** фінансова стратегія, інноваційно-інвестиційний проект, оцінка ризику, теоретико-ігрове моделювання, беззбитковість.

За умов ринкової економіки, самостійності підприємств, їх відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку підприємства в умовах ринкових перетворень, визначення фінансового стану та перспективних фінансових можливостей з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища та породжених нею ризиків. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства, яка є одним із найважливіших інструментів менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства та охоплює всі форми його фінансової діяльності: оптимізацію основних та оборотних засобів, формування та розподіл прибутку, грошові розрахунки, інвестиційну політику.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей подальшого розвитку підприємства за умов невизначеності та ризику, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку. Отже, в умовах ринкових перетворень особливо актуальними постають питання щодо оцінки інноваційно-інвестиційних проектів, яка вимагає проведення детального аналізу, збирання великої кількості інформації та виконання відповідних обчислень і має на меті, насамперед, зниження до прийнятних меж ступеня ризику інвестування, що завжди наявний в умовах динамічності, нестабільності, невизначеності.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших інноваційно-інвестиційних проектів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку і спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства з урахуванням ризику їх досягнення [7; 8].

Фінансово-економічні ризики необхідно трактувати як комерційні. При цьому фінансово-економічні ризики доцільно розглядати комплексно як чисті, що означають можливість збитків або досягнення запланованого

результату, та спекулятивні – як можливість одержання позитивного результату чи негативного [4, с. 99-100]. Фінансові ризики пов'язані з певними спекулятивними операціями. Інвестор, здійснюючи вкладення капіталу в проекти подальшого розвитку підприємства, прагне заздалегідь знати, які його очікують можливі доходи та збитки.

Особливістю фінансового ризику є можливість настання збитків у результаті проведення будь-якої операції у фінансово-кредитній сфері, де в сучасних умовах виробничо-господарської діяльності підприємства можливі такі фінансові ризики: кредитний, відсотковий, валютний, втрачених фінансових зисків. Зрозуміло, що обираючи цілі, показники ефективності інноваційно-інвестиційних рішень, а також враховуючи ставлення до ризику суб'єкта прийняття рішення, доцільно обрати низку кількісних показників ступеня ризику, що дасть змогу адекватно і всебічно врахувати його, приймаючи рішення [4, с. 100; 5, с. 23; 9, с. 3-6]. Отже, інвестиційний ризик трактують як можливість нездійснення запланованих цілей інвестування (таких, як прибуток або соціальний ефект) і отримання грошових збитків. Цей ризик необхідно оцінювати, обчислювати, описувати та планувати, розробляючи інвестиційний проект [6, с. 76-78; 10].

Основною метою дослідження є вдосконалення інтегрованої багатофакторної багатоцільової оцінки ризику альтернативних інноваційно-інвестиційних проектів промислового підприємства, зокрема шляхом вирішення багатоцільових теоретико-ігрових задач.

Відповідно до мети, головним завданням дослідження є розробка методологічних підходів до багатофакторного теоретико-ігрового моделювання (БФТМ) альтернативних варіантів реалізації інноваційно-інвестиційних проектів промислових підприємств за критерієм беззбитковості.

Процес управління проектами на сучасному підприємстві в умовах ринкових перетворень тісно пов'язаний з перспективним фінансовим плануванням та визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, є основною формою

реалізації головних цілей підприємства [3, с. 91-92]. У свою чергу перспективне планування містить розробку фінансової стратегії підприємства та прогнозування його фінансової діяльності [8].

Моделлю обґрунтування інноваційно-інвестиційного рішення за умов невизначеності є статична модель прийняття рішень, породжена теоретико-ігровою концепцією, коли базова ситуація прийняття рішень характеризується множиною  $\{X, \Theta, F\}$ , де  $X = \{x_1, x_2, \dots, x_m\}$  – множина рішень органу управління,  $\Theta = \{\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_n\}$  – множина станів економічного середовища, яке може знаходитися в одному із станів  $\theta_j \in \Theta, j = \overline{1, n}$ ;  $F = \{f_{ij}\}$  – функціонал оцінювання (матриця), визначений на  $\Theta \times X$  і такий, що приймає значення із простору  $R^1$ , при цьому  $f_{ij} = f(x_i, \theta_j), i = \overline{1, m}$  [4, с. 239-241].

З категорією функціонала оцінювання будемо пов'язувати такі поняття, як ефективність, корисність, втрати, ризик та ін. Отже, при виборі тієї чи іншої форми вираження оціночного функціонала будемо виходити від мети і завдань управління промисловим підприємством, наявності методик отримання і розрахунку ефективності завдань, що вирішуються об'єктом та органом управління, часу процесу підготовки й прийняття рішень тощо. Будемо вважати, що функціонал  $F$  має позитивний інгредієнт, якщо розглядаються такі показники, як обсяг виробництва, ціна, рентабельність, продуктивність тощо, і менеджмент організації при прийнятті рішення виходить з умови досягнення  $\max_{x_i \in X} \{f_{ij}\}$ . У цьому випадку

для позитивного інгредієнта дотримуються запису  $F = F^+ = \{f_{ij}^+\}$ . Для негативного інгредієнта функціоналу  $F$ , коли розглядаються такі показники, як витрати, збитки і т.п., орган управління при прийнятті рішення виходить із умови досягнення  $\min_{x_i \in X} \{f_{ij}^-\}$ . У цьому випадку

$F = F^- = \{f_{ij}^-\}$ . Таким чином, необхідно дотримуватися загальноприйнятої певної форми вираження інгредієнта функціоналу  $F^+(F^-)$ . Однак, можуть бути випадки (наприклад, при побудові функцій

невизначеності третього роду), в яких виникає необхідність використання негативного значення інгредієнта функціонала у формі ризиків.

Для заданих ситуацій  $\{X, \Theta, F\}$  проблема прийняття рішення полягає в тому, що орган прийняття рішення повинен вибрати не одне за обраним критерієм, а визначити оптимальний вектор рішень (змішану стратегію підприємства).

Розглянемо узагальнену схему формування багатофакторної багатоцільової ситуації прийняття рішення з урахуванням стохастичності параметрів виробничо-економічних процесів промислового підприємства (рис. 1.) [2, с. 211-212].

БФТІМ альтернативних рішень передбачає формування елементів системи матриць гри  $(a_{ij}^{(q)})$ , з використанням показників  $(a_{ij}^{(q)}, q = \overline{1, Q}; j = \overline{1, n^{(a)}})$ , де  $Q$  – кількість матриць гри: обсяги виробництва та реалізації продукції, ціна, собівартість та ін.;  $n^{(a)}$  – кількість станів економічного середовища у матрицях гри), які характеризують виробничо-економічну діяльність за попередні, звітний і прогнозні періоди, що утворюють множину сценаріїв  $\Theta = (\theta_1, \dots, \theta_{n^{(a)}})$ . Економіко-

математична модель формується на основі багатовимірних векторів, матриць багатоцільової ситуації прийняття рішення (БЦ СПР):

$$A = \{A^{(1)}, A^{(2)}, \dots, A^{(Q)}\} = (a_{ij}^{(q)} : q = \overline{1, Q}; i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n^{(a)}}) =$$

$$= \begin{pmatrix} \theta_1 & \theta_2 & \dots & \theta_j & \dots & \theta_{n^{(a)}} \\ A_1^{(q)} & a_{11}^{(q)} & a_{12}^{(q)} & \dots & a_{1j}^{(q)} & \dots & a_{1n^{(a)}}^{(q)} \\ A_2^{(q)} & a_{21}^{(q)} & a_{22}^{(q)} & \dots & a_{2j}^{(q)} & \dots & a_{2n^{(a)}}^{(q)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_i^{(q)} & a_{i1}^{(q)} & a_{i2}^{(q)} & \dots & a_{ij}^{(q)} & \dots & a_{in^{(a)}}^{(q)} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ A_m^{(q)} & a_{m1}^{(q)} & a_{m2}^{(q)} & \dots & a_{mj}^{(q)} & \dots & a_{mn^{(a)}}^{(q)} \end{pmatrix}. \quad (1)$$

де  $A_i^{(q)}$  – чисті стратегії (виробничо-економічні напрямки діяльності (види продукції)).

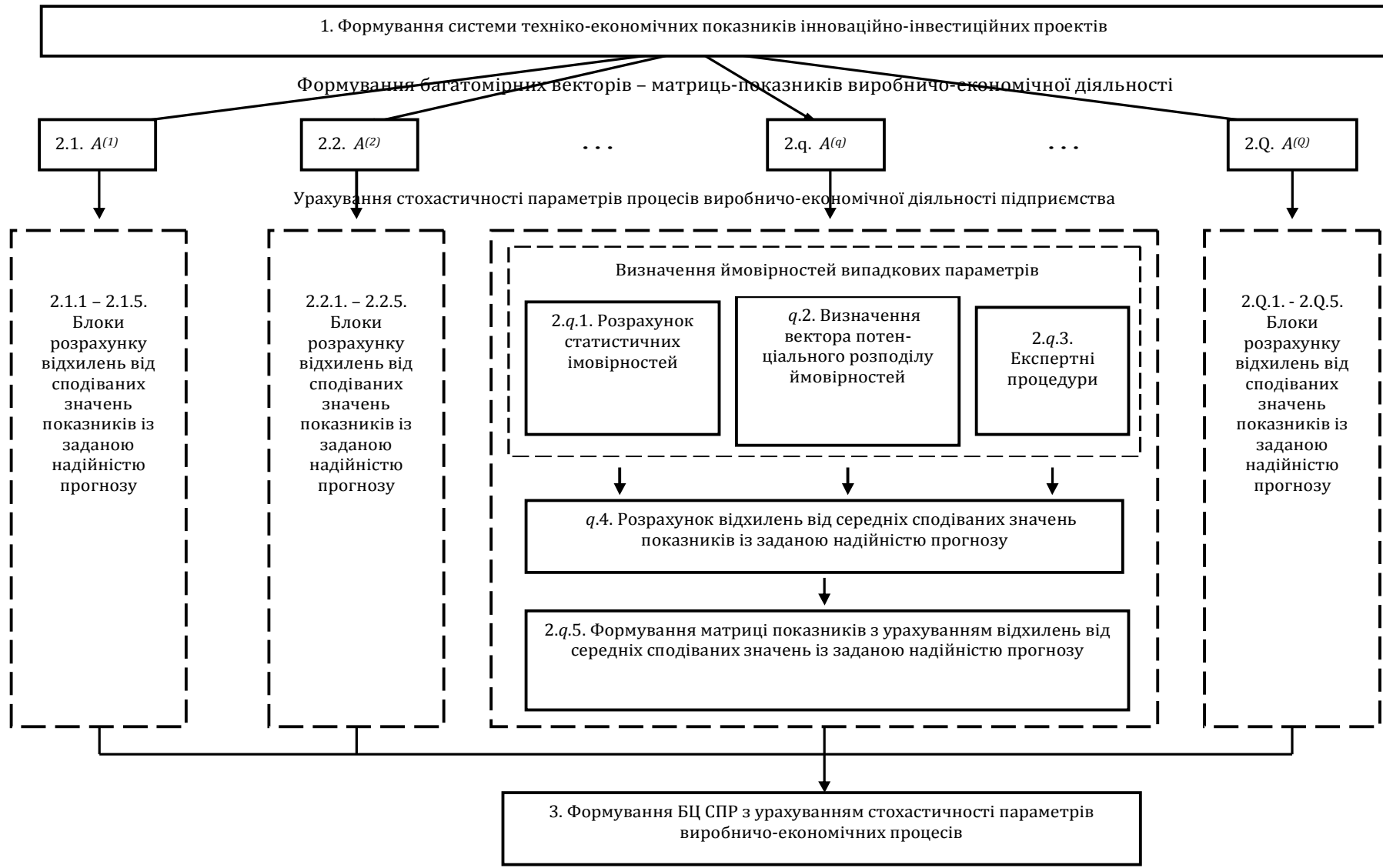


Рис. 1. Узагальнена схема формування багатоцільової ситуації прийняття рішення

БФТІМ ситуацій прийняття рішення здійснюється з урахуванням стохастичності параметрів виробничо-економічних процесів підприємства.

Для кожного альтернативного рішення  $A_i$  (стратегічних напрямків розвитку (альтернативних складових стратегії розвитку) підприємства відносно можливостей випуску певної множини видів продукції)

$$F^{(q; \Theta_{np}^*)} = \left( f_{ij_{np}}^{(q)} : i = \overline{1, m}; j_{np} = \overline{1, n^{(f)}} \right) = \left( M^{(q)}(A_i) \pm \frac{\sigma^{(q)}(A_i)}{\sqrt{1 - p_{j_{np}}}} \right), \quad (2)$$

де  $f_{ij_{np}}^{(q)}$  – кількісні оцінки використання чистих стратегій (альтернативних рішень  $A_i$ ) із заданою ймовірністю прогнозу, коли «природа» (економічне середовище) перебуває у своєму  $j_{np}$ -му стані ( $j_{np} = \overline{1, n^{(f)}}$ );  $i$  – альтернативи стратегії розвитку підприємства;  $\Theta_{np}^* = \{\theta_{np}^*(p_{j_{np}})\}$  – стани економічного середовища при заданій надійності прогнозу  $p_{j_{np}}$ ;  $j_{np}$  – сценарії станів економічного середовища при заданих ймовірностях прогнозу;  $n^{(f)}$  – кількість сценаріїв станів економічного середовища у матрицях гри ( $f_{ij_{np}}^{(q)}$ );  $\theta^*(M^{(q)}(A_i))$  – стан економічного середовища для сценарію  $j_{np} = 1$  з кількісними показниками, що відповідають їх математичним сподіванням  $M^{(q)}(A_i)$ ;  $p_{j_{\min}}$ ,  $p_{j_{\max}}$  – мінімальне і максимальне значення інтервалу надійності прогнозу відхилень випадкового параметра від його середнього значення (граничні значення ризику).

Ймовірності для обчислення математичних сподівань  $M^{(q)}(A_i)$ , середньоквадратичних відхилень  $\sigma^{(q)}(A_i)$  визначаються [2, с. 213-215]:

у загальному випадку як статистичні ймовірності;

з урахуванням фактору «новизни» (впровадження інновацій) як вектор «потенційного розподілу ймовірностей»;

на основі експертних процедур і методів суб'єктивних оцінок.

Отже, при формуванні статичних теоретико-ігрових моделей прийняття рішень у виробничо-економічній діяльності підприємства за умов невизначеності і конфлікту, що характеризуються певною сукупністю стохастичних факторів, будемо виходити з наступної схеми, яка припускає:

1) орган управління формує множину альтернативних стратегічних напрямків розвитку (альтернативних складових стратегії розвитку) підприємства відносно можливостей випуску певної множини видів продукції  $A = \{A_1, A_2, \dots, A_m\}$ , яка є базисом для визначення оптимальної змішаної стратегії підприємства;

2) середовище характеризується множиною взаємовиключних станів економічного середовища (наприклад, попередні, звітний і прогнозовані періоди, які характеризують виробничо-економічну діяльність підприємства), що утворюють множину сценаріїв ;

функціоналів оцінювання  $A^{(q)}$  при заданих граничних значеннях ризику в інтервалі  $p_{j_{\min}} \leq p_{j_{np}} \leq p_{j_{\max}}$ ,

використавши модель відхилень випадкового параметра від його середнього значення, отримаємо функціонали [1, с. 38]:

$$\Theta = (\theta_1, \dots, \theta_{n^{(a)}});$$

3) задано інтервал граничних значень ризику ( $p_{j_{\min}} \leq p_{j_{np}} \leq p_{j_{\max}}$ ), що визначає можливі відхилення значень випадкових параметрів (собівартості та цін мінеральної продукції, обсягів її реалізації, рентабельності та ін.) відносно значень стану економічного середовища для прогнозного сценарію  $\theta^*(M^{(q)}(A_i))$  з кількісними показниками, що відповідають математичним сподіванням  $M^{(q)}(A_i)$ ;

4) ситуація прийняття рішення представлена функціоналами  $F^{(q; \Theta_{np}^*)} = \left( f_{ij_{np}}^{(q)} : i = \overline{1, m}; j_{np} = \overline{1, n^{(f)}} \right)$ , що характеризує вигреш або програш органу управління при виборі ним рішення  $A_i \in A$ , якщо середовище перебуває в одному з  $n^{(f)}$  взаємовиключних станів  $\theta_{np}^*(p_{j_{np}}) \in \Theta_{np}^*$ , (функціонали  $F^{(q; \Theta_{np}^*)}$  отримані в результаті математичних перетворень над  $(a_{ij}^{(q)})$ ) за моделлю (2);

5) узагальнена ситуація прийняття рішення формується шляхом вирішення задачі прийняття багатоцільових рішень, що характеризується трьома чинниками: методом нормалізації; співвідношенням пріоритету; критеріями згортки.

При використанні такої схеми кількісний бік теорії прийняття рішень в умовах, коли середовище веде себе антагоністично відносно вибору рішень органом управління, будемо називати моделюванням конфліктної ситуації.

Розглянемо два проекти, що може реалізувати державне підприємство (ДП) «Криворізька теплоцентраль» у своїй виробничо-господарській діяльності (рис. 2а,б).

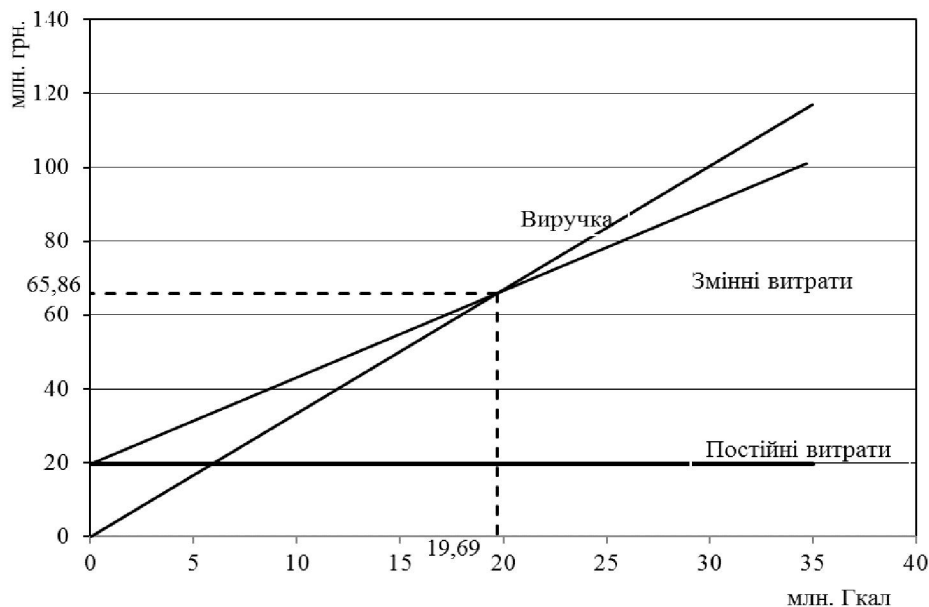
Визначимо рівняння ліній виручки та витрат для інвестиційних проектів  $A$  і  $B$ , для чого застосуємо рівняння прямої, що проходить через дві точки:

$$\frac{s - s_0}{s_1 - s_0} = \frac{v - v_0}{v_1 - v_0},$$

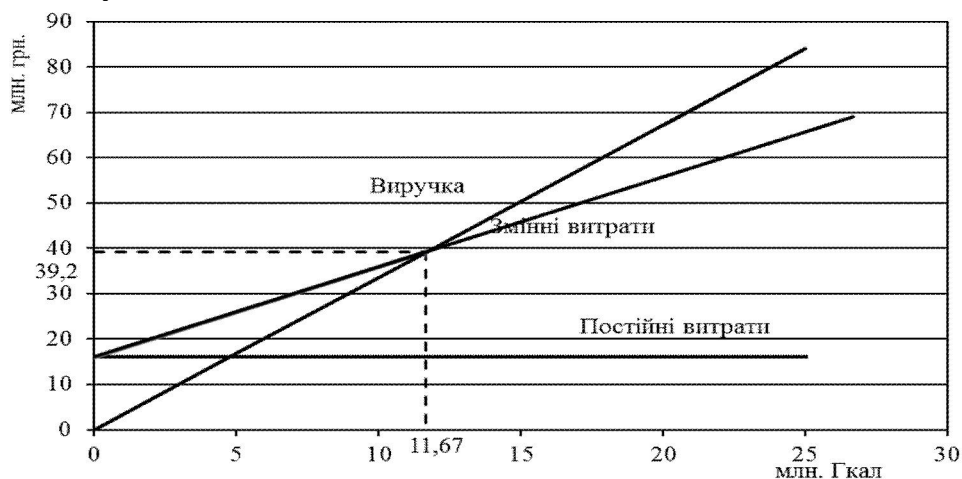
де  $v$  – змінна обсягу виробництва (продажів);  $s$  – змінна витрат (виручки);

1) рівняння лінії витрат для проектів  $A$  та  $B$  матиме вигляд:

$$\begin{aligned} S_A &= 2,3451 v + 19,689, \\ S_B &= 1,9838 v + 16,047 \end{aligned}$$



а) Бажаний стан підприємства на сьогодні



б) Прогнозований стан підприємства після впровадження запропонованих заходів

**Рис. 2. Альтернативні проекти, що може реалізувати ДП «Криворізька теплоцентраль» у своїй виробничо-господарській діяльності**

2) рівняння лінії виручки для проектів А та В матиме вигляд:

$$P_A = 3,34 v;$$

$$P_B = 3,36 v.$$

Після використання моделі відхилень випадкового параметра від його середнього значення (2) та застосування засобів нормалізації з урахуванням зміни інгредієнта для показників витрат і обсягів виробництва, отримаємо наступні функціонали оцінювання ( $F_S$  – функціонал витрат;  $F_P$  – функціонал виручки;  $F_V$  – функціонал обсягів виробництва):

$$F_S = \begin{pmatrix} 0,31 & 0,59 & 0,71 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}; F_P = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 0,31 & 0,6 & 0,71 \end{pmatrix};$$

$$F_V = \begin{pmatrix} 0,30 & 0,59 & 0,70 \\ 1 & 1 & 1 \end{pmatrix}.$$

Застосовуючи критерії Вальда та сумарної згортки, визначаємо відносне значення ефективності кожного проекту:

$$F = \begin{pmatrix} 0,31 & 1 & 0,30 \\ 1 & 0,30 & 1 \end{pmatrix}; F' = \begin{pmatrix} 1,61 \\ 2,30 \end{pmatrix}.$$

Отже, найбільш ефективним буде впровадження проекту В, що дасть змогу підприємству отримати більший прибуток при мінімізації сукупних витрат та реалізації меншої кількості продукції.

Засобами науково-практичного вирішення завдань менеджменту промислового підприємства, пов'язаних з мінливістю зовнішнього середовища в умовах ринкових перетворень для заданих граничних значень ризику, можуть бути економіко-математичні методи, що базуються на теорії моделювання багатоцільових багатокритеріальних конфліктних ситуацій, що дають можливість оцінити раціональність упровадження інноваційно-інвестиційних проектів з урахуванням ризику. Розроблені алгоритми реалізації багатоцільової багатокритеріальної теоретико-ігрової оцінки альтернатив у теорії конфліктних ситуацій дозволяють значно збільшити можливість практичного застосування теорії прийняття раціональних рішень за

### Список літератури

1. Афанасьєв Є. В. Багатоцільовий підхід у прийнятті рішень з урахуванням невизначеності виробничо-економічних процесів гірничо-збагачувального підприємства / Є. В. Афанасьєв // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ: науковий збірник. – Кривий Ріг, 2006. – № 7. – С. 34-40.
2. Афанасьєв Є. В. Моделювання стратегії розвитку гірничорудних підприємств з урахуванням ризику: дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: 08.00.11 / Афанасьєв Євген Вікторович. – К., 2008. – 422 с.
3. Афанасьєв Є. В. Управління інвестиційними проектами на основі оптимізації взаємозв'язку ставки дисконту і ризику прийняття рішення / Є. В. Афанасьєв, В. Д. Бетін // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ: науковий збірник. – Кривий Ріг, 2008. – № 3(15). – С. 91-95.
4. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
5. Вітлінський В. В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 13-23.
6. Прокопенко В. И. Алгоритм выбора проекта инвестиций с учетом риска получения дохода / В. И. Прокопенко // Науковий вісник НГА України. – 2000. – № 1. – С. 76-78.
7. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств [Електронний ресурс] : учебник / А. М. Поддєрьогін. – Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/finpd/2/r10/1.htm>, вільний. – Заголовок з екрану (дата звернення: 03.03.2013).
8. Стратегія і тактика фінансового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/14350120/finansi/strategiya\\_taktika\\_finansovogo\\_menedzhmentu#857](http://pidruchniki.ws/14350120/finansi/strategiya_taktika_finansovogo_menedzhmentu#857), вільний. – Заголовок з екрану (дата звернення: 03.03.2013).
9. Турило А. М. Економічна оцінка інновації залізрудного виробництва [монографія] / А. М. Турило, О. А. Зінченко, В. Я. Нусінов. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2006. – 200 с.
10. Характеристика та оцінка інвестиційних ризиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15130616/investuvannya/harakteristika\\_otsinka\\_investitsiynih\\_rizikiv](http://pidruchniki.ws/15130616/investuvannya/harakteristika_otsinka_investitsiynih_rizikiv), вільний. – Заголовок з екрану (дата звернення: 03.03.2013).

### РЕЗЮМЕ

*Афанасьєв Євгеній, Гасан Тат'яна*

#### **Многоцелевая оценка инновационно-инвестиционных проектов промышленного предприятия по критерию безубыточности**

Усовершенствована интегрированная многофакторная многоцелевая оценка риска альтернативных инновационно-инвестиционных проектов промышленного предприятия, в частности путем решения многоцелевых теоретико-игровых задач. Разработан методологический подход к многофакторному теоретико-игровому моделированию альтернативных вариантов реализации инновационно-инвестиционных проектов промышленных предприятий по критерию безубыточности.

### RESUME

*Afanasyev Yevgen, Gasan Tetyana*

#### **Multi-purpose assessment of innovation and investment projects of industrial enterprises by the break-even criterion**

The integrated multi-purpose multi-factor risk assessment of alternative innovative investment projects of industrial enterprises, particularly by addressing the multi-purpose game-theoretic problems, is improved. The methodological approach to multivariate game-theoretical modeling of alternative embodiment of innovation and investment projects of industrial enterprises by breaking even criterion has been worked out.

**Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.**

**Катерина БАГАЦЬКА**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Національний університет харчових технологій

**Ольга ЛУКАЩУК**  
Національний університет харчових технологій

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЧНИХ МОДЕЛЕЙ У ДІАГНОСТИЦІ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглядається сутність поняття «платоспроможність підприємства», а також визначається важливість аналізу і діагностики рівня платоспроможності при здійсненні господарської діяльності. Останній досліджується на основі запропонованої економіко-математичної моделі.*

**Ключові слова:** платоспроможність підприємства, ризик неплатоспроможності підприємства, оптимальний рівень платоспроможності.

Функціонування підприємств в умовах невизначеності та ризику вимагає від господарюючих суб'єктів проведення постійного моніторингу та контролю платоспроможності як власної, так і своїх контрагентів. Адже укладання угоди з неплатоспроможним партнером відповідно до чинного законодавства загрожує підприємству або збитками внаслідок несвоєчасного виконання зобов'язань, або штрафними санкціями, або визнанням угоди недійсною [3; 9].

Традиційні методи оцінки і діагностики платоспроможності підприємства, як правило, не надають змоги об'єктивно оцінити не тільки теперішній, а й майбутній рівень останньої. Саме через це постає необхідність у розробці нових та в удосконаленні вже наявних підходів до оцінки рівня платоспроможності.

Метою нашого дослідження є оцінка та діагностика платоспроможності підприємства за допомогою застосування матричного підходу і побудови динамічної моделі.

При проведенні діагностики фінансового стану підприємства значна увага звертається на показники платоспроможності. Нездатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання спричиняє ризик неплатоспроможності.

В економічній літературі відсутня єдина концепція трактування сутності «платоспроможності підприємства». Ковальов В. В. стверджує, що платоспроможність – це наявність у підприємства оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань, що передбачені контрактами [2, с.170].

Шеремет О. О. розуміє під платоспроможністю підприємства його здатність своєчасно й повністю виконати свої платіжні зобов'язання, які виникають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати [10, с. 74].

Ольховський А. М., Шемчук Є. В. та Вдовиченко В. О. [6, с. 118] визначають платоспроможність як здатність підприємства своєчасно і повністю виконувати свої платіжні зобов'язання, що витікають з виробничих,

кредитних та інших операцій грошового характеру.

Федорович Р. В., Серединська В. М. вважають, що платоспроможність – це готовність підприємства своєчасно виконувати свої платіжні зобов'язання, тобто підприємство вважається платоспроможним, коли у нього достатньо грошових активів для розрахунку за поточними зобов'язаннями, які вимагають негайного погашення [2, с. 170].

На нашу думку, платоспроможність – це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Іншими словами, це постійна наявність грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для погашення кредиторської заборгованості, що вимагає негайної сплати. Платоспроможність є зовнішнім виявом фінансової стійкості підприємства.

Наслідками низького рівня платоспроможності і ліквідності є нездатність підприємства сплатити свої поточні борги і зобов'язання, що веде до обов'язкового продажу довгострокових фінансових вкладень та активів і, в найгіршому випадку, – до зниження доходності, до неплатежів і банкрутства. Важкі наслідки низької платоспроможності і ліквідності або її відсутності у клієнта-юридичної особи мають і кредитори, оскільки відбувається затримання сплати відсотків і суми боргу, в крайньому випадку – часткова або повна втрата неповернутого боргу.

Низька платоспроможність може виникнути внаслідок:

- помилок у розрахунках планових обсягів виробництва і реалізації продукції, її собівартості;
- невиконання планових завдань виробництва і реалізації продукції внаслідок порушення її структури та асортименту, підвищення собівартості продукції;
- неплатоспроможності самих покупців і замовників;
- нестатку власних джерел фінансування підприємства;
- значного відволікання коштів у дебіторську заборгованість та у надлишкові виробничі запаси;
- нерациональної структури оборотних коштів та



низької їх оборотності тощо.

Оцінка платоспроможності підприємства проводиться, як правило, за двома методиками: розрахунку і аналізу коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності (так звані статичні нормативи [1]), розрахунок динамічних нормативів платоспроможності (наприклад коефіцієнтів відновлення і втрати платоспроможності), а також розрахунку чистих активів та коефіцієнтів структури капіталу (як показників, що свідчать про довгострокову платоспроможність). Кожна з цих методик має як переваги, так і недоліки.

Нами пропонується здійснити оцінку платоспроможності підприємства за допомогою матричного підходу і побудові на його основі різних моделей. Цей підхід останнім часом набуває все більшого розповсюдження не тільки в наукових розробках, а і в практичній діяльності (оцінка банками кредитоспроможності позичальника). Однією з таких моделей є модель оцінки кредитного ризику банку, розроблена Л. Примостою та О. Лисенком та доопрацьованою В. Подчесовою та Т. Білик [7; 8. с.34-38]. Грунтуючись на алгоритмі побудови зазначених моделей, ми розробили модель оцінки платоспроможності підприємства, яка базується на показниках, що застосовуються для оцінки фінансового стану підприємств реального сектору економіки.

Побудова моделі для визначення рівня платоспроможності проводиться за чітко визначеними етапами. На першому етапі проводиться вибір показників, які характеризують платоспроможність підприємства та визначення нормативних співвідношень між темпами зростання їх складових. Основними було обрано коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт маневреності власних коштів, коефіцієнт незалежності. Відповідно до методик розрахунків нормативні співвідношення між темпами зростання елементів поданих формул у таблиці 1 повинні зростати: темп зростання грошових коштів повинен перевищувати темп зростання поточних зобов'язань, темп зростання дебіторської заборгованості повинен бути більшим за темп зростання поточних зобов'язань, темп зростання поточних активів повинен перевищувати темп зростання поточних зобов'язань, темп зростання власних оборотних коштів має бути більшим за темп зростання власного капіталу, а темп зростання власного капіталу – за темп зростання загальної суми активів. Ця тенденція зумовлена тим, що підприємство повинно нарощувати як грошові кошти та їх еквіваленти, так і загальну суму оборотних активів, особливо власні оборотні кошти для того, щоб за рахунок власних ресурсів максимально погасити свої строкові зобов'язання. Проте слід зазначити, що значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів може призвести до уповільнення оборотності активів і зниження рентабельності діяльності підприємства. Також слід зазначити, що перевищення темпу зростання власного капіталу над загальною сумою активів показує, що основна діяльність підприємства здійснюється за рахунок власних коштів, а не позикових, що є позитивним.

Виконання підприємством цих умов свідчатиме не тільки про його платоспроможність, а і про фінансову стійкість і ліквідність.

Наступним кроком є формування матриці оптимального рівня платоспроможності підприємства (табл. 2).

По вертикалі таблиці розміщено і-тий показник, а по горизонталі j-тий.

Елементами даної матриці є:

- $a_{ij} = 1$ , якщо і-й показник має зростати швидше за j-й;
- $a_{ij} = -1$ , якщо і-й показник має зростати повільніше за j-й;
- $a_{ij} = 0$ , якщо нормативного співвідношення між і-м і j-м показниками не виявлено.

Далі на основі вищенаведеної матриці, виходячи з принципу транзитивності, формуємо матрицю нормативних співвідношень між показниками платоспроможності (табл. 3).

По вертикалі матриці розміщено і-показники, а по горизонталі – j. Значення "1" означає, що темп зростання і-показника більше ніж j-показника. Якщо навпаки, то на перетині показників ставиться "-1". У випадку, коли співвідношення встановити неможливо, – ставиться "0".

На наступному етапі будується матриця фактичних співвідношень обраних показників. Щоб побудувати матрицю фактичних співвідношень показників за темпами зростання для аналізованих років необхідно ранжувати показники таблиць абсолютних значень і темпів зростання за фактом зростання. Наприклад: якщо темп зростання грошових коштів більший, ніж темп зростання поточних зобов'язань, то на перетині 1 рядка і 2 стовпчика ставимо "1" і, відповідно, на перетині 2 рядка, 1 стовпчика – "-1". Якщо співвідношення не виявлено, то ставимо 0.

Відповідно до матриці оптимальної платоспроможності підприємства будуємо матрицю фактичних і нормативних співвідношень.

Для цього в новій матриці позначки робимо наступним чином: якщо значення "1" і "-1" в матрицях збігаються, ставимо "1"; якщо значення однієї матриці "1", а іншої "-1", – ставимо "0"; на місці, де в матриці фактичних і нормативних показників ризиковості стояли "0" – проставляємо "0".

І на завершальному етапі на основі розрахованих матриць розраховуємо рівень платоспроможності як частку загальної суми елементів матриці відповідності фактичних і нормативних співвідношень і загальної суми (за модулем) елементів матриці динамічного нормативу:

$$Z_{kp} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n d_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |a_{ij}|} \quad (1)$$

Оптимальне значення показника рівня платоспроможності має бути не меншим за 0,5. Зростаюча динаміка коефіцієнта за ряд періодів є позитивною тенденцією.

На основі запропонованої економіко-математичної моделі проведемо оцінку платоспроможності кондитерської фабрики ПАТ «Тера», використовуючи дані оприлюдненої річної фінансової звітності.

Спочатку сформуємо таблицю нормативних показників ліквідності підприємства та визначимо нормативні співвідношення між темпами їх зростання (табл. 4).

**Таблиця 1. Аналітичні показники платоспроможності підприємства та нормативні співвідношення між темпами їх зростання**

Коефіцієнти	Методика розрахунку	Нормативні значення	Нормативні співвідношення між темпами зростання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал. = Грошові кошти та їх еквіваленти(ГК)/Поточні зобов'язання (ПЗ)	0,2-0,35	ГК> ПЗ
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.л. = Дебіторська заборгованість (ДЗ)/ПЗ	0,7-2	ДЗ>ПЗ
Коефіцієнт поточної ліквідності	К п.л. = Поточні активи (ПА)/ПЗ	1-2,5	ПА>ПЗ
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Кмвк = Власні оборотні кошти (ВОК)/Власний капітал (ВК)	>0,5	ВОК>ВК
Коефіцієнт незалежності	К н. = ВК/ Загальні активи (А)	>0,5	ВК>А

**Таблиця 2. Матриця оптимальної платоспроможності підприємства**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	0	0	0	0	0
ПЗ	-1	0	1	-1	0	0	0
ДЗ	0	-1	0	0	0	0	0
ПА	0	1	0	0	0	0	0
ВОК	0	0	0	0	0	1	0
ВК	0	0	0	0	-1	0	1
А	0	0	0	0	0	-1	0

**Таблиця 3. Динамічний норматив**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	1	0	0	0	0
ПЗ	-1	0	-1	-1	-1	0	0
ДЗ	-1	-1	0	-1	-1	0	0
ПА	0	1	1	0	0	0	0
ВОК	0	1	1	0	0	1	1
ВК	0	0	0	0	-1	0	1
А	0	0	0	0	-1	-1	0

**Таблиця 4. Абсолютні значення та темп зростання показників ПАТ «Тера»**

Показники	2009 р., тис. грн.	2010 р., тис. грн.	2011 р., тис. грн.	Темп зростання, %	
				2010-2009	2011-2010
Грошові кошти та їх еквіваленти	215	137	156	-36,28	13,87
Дебіторська заборгованість	3792	2783	2865	-26,61	2,95
Поточні активи	5492	5534	4992	0,76	-9,79
Поточні зобов'язання	5068	2674	1797	-47,24	-32,80
Власний оборотний капітал	435	2871	3204	560,00	11,60
Власний капітал	8326	10099	9445	21,29	-6,48
Активи	13394	12773	11242	-4,64	-11,99

Як видно з таблиці 4, у 2011 році значно зросли грошові кошти та їх еквіваленти на 13,87 % і дебіторська заборгованість – на 2,95 %, порівняно з попередніми роками. Позитивним є збільшення власного оборотного капіталу на 11,6 % і значне

зменшення поточних зобов'язань на 32,8 %, що може позитивно відобразитися на ліквідності підприємства. На основі розрахованих даних було побудовано матрицю фактичних співвідношень нормативних показників платоспроможності (табл. 5).

**Таблиця 5. Матриця фактичних співвідношень показників платоспроможності ПАТ «Тера» за 2010 рік**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	-1	-1	-1	-1	-1
ПЗ	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1
ДЗ	1	1	0	-1	-1	-1	-1
ПА	1	1	1	0	-1	-1	1
ВОК	1	1	1	1	0	1	1
ВК	1	1	1	1	-1	0	1
А	1	1	1	-1	-1	-1	0

Далі побудуємо матрицю фактичних співвідношень (табл 6).  
показників платоспроможності ПАТ «Тера» за 2011 рік

**Таблиця 6. Матриця фактичних співвідношень показників платоспроможності ПАТ «Тера» за 2011 рік**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	1	1	1	1	1
ПЗ	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1
ДЗ	-1	1	0	1	-1	1	1
ПА	-1	1	-1	0	-1	-1	1
ВОК	-1	1	1	1	0	1	1
ВК	-1	1	-1	1	-1	0	1
А	-1	1	-1	-1	-1	-1	0

У таблиці 2 сформована матриця оптимальної співвідношень показників платоспроможності підприємства. Відповідно до неї ПАТ «Тера» за 2010-2011 роки (табл.7 і табл.8).  
сформуємо матрицю фактичних і нормативних

**Таблиця 7. Матриця фактичних і нормативних співвідношень показників платоспроможності ПАТ «Тера» за 2010 рік**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	0	0	0	0	0
ПЗ	1	0	0	1	0	0	0
ДЗ	0	0	0	0	0	0	0
ПА	0	1	0	0	0	0	0
ВОК	0	0	0	0	0	1	0
ВК	0	0	0	0	1	0	1
А	0	0	0	0	0	1	0

**Таблиця 8. Матриця фактичних і нормативних співвідношень показників платоспроможності ПАТ «Тера» за 2011 рік**

Показник	ГК	ПЗ	ДЗ	ПА	ВОК	ВК	А
ГК	0	1	0	0	0	0	0
ПЗ	1	0	0	1	0	0	0
ДЗ	0	0	0	0	0	0	0
ПА	0	1	0	0	0	0	0
ВОК	0	0	0	0	0	1	0
ВК	0	0	0	0	1	0	1
А	0	0	0	0	0	1	0

На основі матриць, сформованих вище, за формулою (1) розрахуємо рівень платоспроможності кондитерської фабрики ПАТ «Тера».

$$Z_{кр2009} = 8 \div 20 = 0,4$$

$$Z_{кр2010} = 8 \div 20 = 0,4$$

Отже, протягом 2009-2010 років рівень платоспроможності ПАТ «Тера» є стабільним, проте він менший нормативного значення. Це свідчить про те, що підприємство не має достатньої кількості ресурсів для покриття всіх поточних зобов'язань, але ця тенденція не є критичною, оскільки відхилення від нормативного значення незначне. Крім того, стабільний рівень платоспроможності може свідчити про незмінну політику фінансування поточних активів, що є позитивною характеристикою вказаного підприємства

як контрагента.

Таким чином, наведена модель поєднує переваги статичних і динамічних методик оцінки платоспроможності підприємства, оскільки містить у собі як традиційні фінансові показники, так і елементи динамічного аналізу. За цією моделлю можна проводити аналіз і діагностику показників платоспроможності підприємства, визначати основні причини відхилення фактичних показників від нормативних, а також загальний рівень платоспроможності. Модель можна використовувати в практиці роботи фінансових і контролінгових служб у процесі оцінки самого підприємства для контролю за платоспроможністю, а також під час аналізу контрагентів.

### Список літератури

1. Фінансовий аналіз [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк, Н. Ю. Невмержицька. – К.: КНЕУ, 2005. – 592 с.
2. Вовк, В. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка [Текст] / В. Вовк, О. Бугай // Галицький економічний вісник. — 2011. — №3(32). — С. 169-173
3. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс України / Верховна рада України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Єріна А. М. Статистичне моделювання та прогнозування: навч. посібник [Текст] / А. М. Єріна. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.
5. Котляр, М. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансової стійкості [Текст] / М. Котляр // Вісник ТНЕУ. – 2008. – №4. – С. 124.

- 
6. Ольховський, А. М. Ліквідність і платоспроможність підприємства: концептуальний підхід [Текст] / А. М. Ольховський, Є. В. Шемчук, В. О. Вдовиченко // *Фінанси України*. – 2009. – № 5. – С. 118-123.
  7. Подчесова, В. Ю. Побудова моделі визначення складових аналізу та ступеня кредитного ризику банку [Електронний ресурс] / В. Ю. Подчесова, Т. М. Білик // *Вісник Української академії банківської справи*. – 2010. – №2. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUABS/2010\\_2/Contents.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUABS/2010_2/Contents.html).
  8. Примостка, Л. Сукупний ризик банку: методика оцінки на основі нормативно-індексної моделі [Текст] / Л. Примостка, О. Лисенок // *Вісник Національного банку України*. – 2008. – № 5. – С. 34–38.
  9. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : закон України / Верховна рада України. -- Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
  10. Шеремет, О. О. Фінансовий аналіз [Текст]: навч. посіб. / О. О. Шеремет – К. : Кондор, 2005. – 160 с.

## РЕЗЮМЕ

*Багацкая Екатерина, Лукащук Ольга*

### **Особенности использования матричных моделей в диагностике платежеспособности предприятия**

В статье рассматривается сущность понятия "платежеспособность предприятия", а также определяется важность анализа и диагностики уровня платежеспособности при осуществлении хозяйственной деятельности. Последний исследуется на основе предложенной экономико-математической модели.

## RESUME

*Bagatska Kateryna, Lukaschuk Olga*

### **Features of the use of matrix models in the diagnosis of the company's solvency**

The article deals with the essence of the concept of "solvency of the company". It also determines the importance of analyzing and diagnosing the level of solvency in the implementation of economical activity. The level of solvency on the basis of the proposed economic-mathematical model is researched.

*Стаття надійшла до редакції 01.02.2013 р.*

## ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ-СУБСТИТУТІВ

*Розглянуто підходи до формування мережевих форм розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств. Проаналізовано стан традиційного та електронного книговидання в Україні та країнах ЄС. З урахуванням закордонного досвіду електронного книговидання визначено напрями вдосконалення організаційних структур підприємств у видавничій сфері.*

**Ключові слова:** *видавництво, мережева структура, електронне книговидання.*

Характерною особливістю розвитку світової економіки в кінці ХХ – початку ХХІ ст. стало поглиблення процесів глобалізації, укрупнення бізнесу і ускладнення зовнішнього середовища. За цих умов відбувається інтенсивний розвиток різних форм міжфірмової кооперації, які прискорюють інформаційні потоки, розширюють географію і можливості взаємодії. Мережеві структури, які активно формуються та успішно діють як у межах окремих галузей, так і на міжгалузевому, міждержавному і глобальному рівнях, вимагають особливої уваги.

Функціонування мережевих структур відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Видавнича промисловість зазнає все більшої конкуренції з боку потужних іноземних холдингів та транснаціональних компаній. Це потребує пошуку додаткових резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств та рівня ефективності виробництва. Тому вивчення цього феномена є однією із актуальних теоретичних та практичних проблем і обумовлює необхідність розробки теоретико-методологічних підходів до управління мережевими структурами, їх формування та розвитку.

Дослідженню причин виникнення та особливостей функціонування мережевих структур присвячено праці провідних закордонних та вітчизняних економістів. На особливу увагу заслуговують роботи Л. В. Архипова, Л. М. Ганущак-Єфіменко, М. Кастельса, Д. Старка, М. Ханни, Х. Хакансон. Однак, незважаючи на підвищену увагу до питань сутності та типології мережевих структур, механізм розвитку інноваційної діяльності в межах підприємницьких мереж залишається неформованим.

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугували понятійний апарат синергетики, а також аналіз праць вітчизняних та зарубіжних вчених, що займалися дослідженням інноваційного потенціалу підприємств.

Ураховуючи світові тенденції використання цифрових технологій та перехід до технології електронного книговидання виникає потреба у

дослідженні системи управління життєвим циклом товарів-субститутів видавничо-поліграфічної галузі України.

Метою дослідження є формування основних підходів до розвитку підприємницьких мереж.

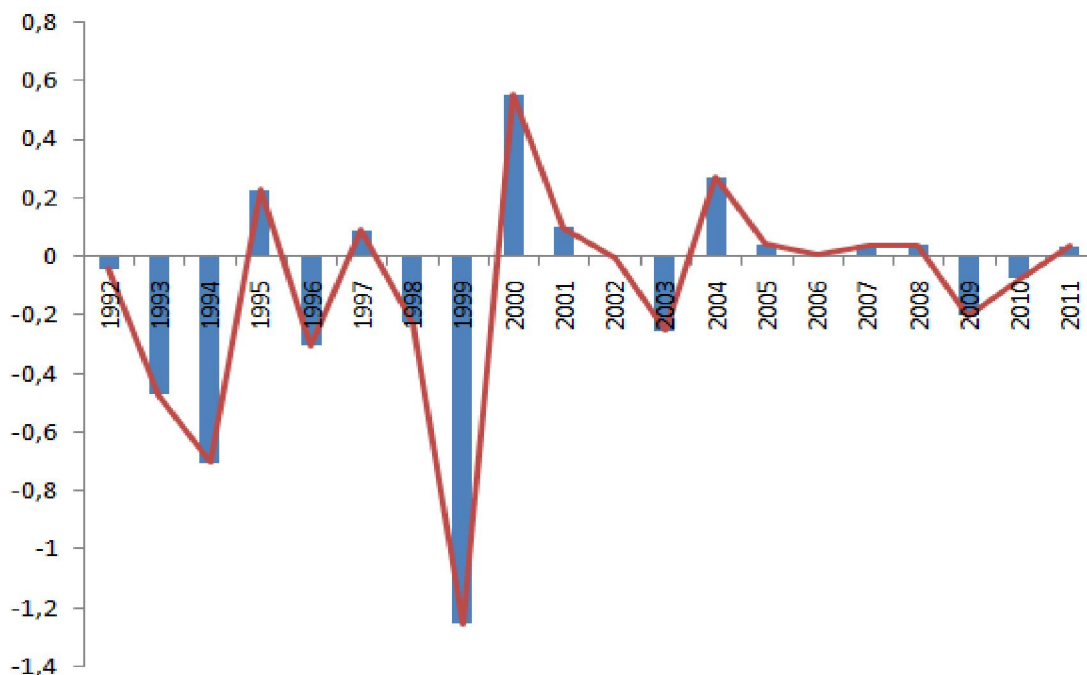
У сучасних умовах ринок книжкової продукції характеризується значним скороченням кількості видань, що припадає на одного жителя, зменшенням обсягів реалізації періодичної преси, зростанням цін на продукцію, зменшенням рівня платоспроможного попиту та, як наслідок, кількості українських видавництв.

Упродовж минулого десятиліття спостерігається зниження обсягів книговиробництва. У 1999 році в Україні видано 21 млн. книжок, що становило близько 0,4 книжки на одного жителя. Законодавча підтримка сприяла покращенню ситуації в галузі. Так у 2007 році (один із багатьох років, у якому спостерігалось покращення книгозабезпеченості) порівняно з попередніми роками було видано 56,1 млн примірників, що становить 1,2 на одного жителя України. Однак відчутне зростання обсягів видавництва не спостерігається, що зумовлене недостатнім рівнем виконання нормативно-правових актів та недостатнім фінансуванням підприємств галузі.

Критичне зниження кількості видань, що припадає на одного жителя, спостерігаємо у 1994, 1998 та 2003 роках. У 1994 році було видано 1 книгу на одного жителя України, у 1999 році – 0,4, у 2003 році – 0,8. [3] Диференційний аналіз показав, що темпи зростання книговидання до кризового 2008 року (адже криза почалася восени 2008 року, і не будемо рахувати цей рік як повністю кризовий) збільшилися на 5 %. Проте криза зумовила зниження темпів книгозабезпечення на 24 %. У 2011 році бачимо, що темпи зростання повернулися до рівня докризового року, що свідчить про вихід нашої сфери дослідження до докризового стану. Для порівняння у Російській Федерації на 1 мешканця припадає 4 примірники, у Білорусії – 6, у країнах Євросоюзу (Німеччина, Іспанія, Франція, Нідерланди) цей показник коливається в межах 5 – 8.

Простежуємо тенденцію до постійного зменшення накладу книг. Так, відповідно до статистичних даних, опублікованих Книжковою палатою України у 2010 році, було видано 22557 найменувань книг загальним

накладом 45,058 млн примірників, що становить на 1 % більше, ніж у 2009 році за найменуваннями та 7,1 % менше за накладом [1]. Загальні дані про випуск книг та брошур за 1991 – 2011 роки наведені у табл.1 [4].



**Рис. 1. Темп зміни показника книгозабезпечення населення України в 1992-2011 роках\***

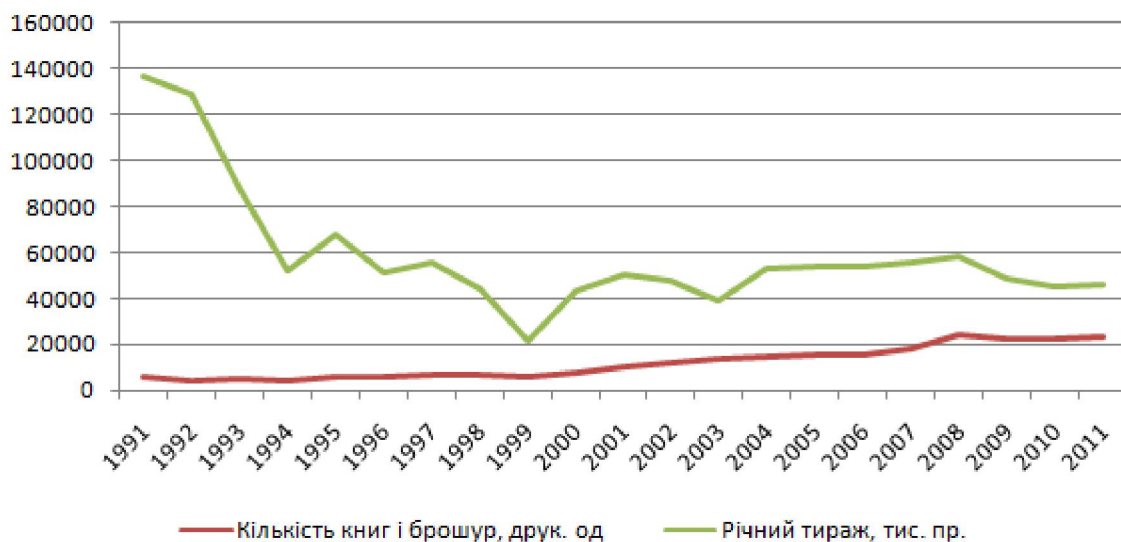
\*Розроблено автором за даними [3, 7]

**Таблиця 1. Випуск книг і брошур в Україні у 1991–2011 роках**

Рік	Кількість книг і брошур, друк. од	Річний тираж, тис. пр.	Середній тираж, од. видання, тис. пр.	Кількість книг і брошур на одного жителя в Україні, пр.
1991	5855	136415,9	23,3	2,6
1992	4410	128470,7	29,1	2,5
1993	5002	87567,0	17,6	1,7
1994	4752	52161,0	10,9	1,0
1995	6109	68156,0	11,2	1,3
1996	6074	51777,1	8,5	1,0
1997	7004	55841,3	7,9	1,1
1998	7065	44150,0	6,2	0,9
1999	6282	21985,6	3,5	0,4
2000	7749	43562,9	5,6	0,9
2001	10614	50324,5	4,7	1,0
2002	12444	47862,9	3,8	1,0
2003	13805	39462,9	2,9	0,8
2004	14790	52804,7	3,6	1,1
2005	15720	54059,8	3,4	1,15
2006	15867	54209,6	3,4	1,16
2007	17987	56111,7	3,1	1,21
2008	24040	58158,1	2,4	1,26
2009	22491	48514,4	2,2	1,05
2010	22557	45058,3	2,0	0,98
2011	22826	46565,7	2,0	1,02

За одинадцять років нового тисячоліття удвічі збільшилась кількість назв, проте показники загального

тиражу не досягли рівня 2001 року (див. рис. 2).



**Рис. 2. Кількісні показники книговидання в Україні у 1991-2011 роках\***

\*Складено автором на основі [3; 4]

Погоджуючись з твердженням О. Афоніна, зазначимо, що за роки незалежності обсяги книговидавництва впали у 4 рази. Наприкінці 80-х обсяг виданих книг складав 189,5 млн. примірників і 8449 назв, що відповідно складає 3,7 книги на одного мешканця.

Аналізуючи вищевикладене, хочемо зазначити, що в Україні електронне книговидання, яке є одним із провідних трендів світового видавничо-поліграфічного ринку, порівняно малопоширене і недостатньо вивчене явище. Надамо визначення цьому поняттю. У вітчизняній літературі термін «електронна книга» використовується у двох дефініціях:

- текстовий чи інший документ, представлений в електронному (цифровому вигляді);
- узагальнена назва цифрових пристроїв, що використовуються для читання електронних документів (рідери).

У зв'язку з цим пропонується здійснити аналіз системи виробництва та розповсюдження електронних видань, що містять елементи інтелектуальної власності.

Розвиток ринку електронних видань у 2011 р.

виглядає досить динамічним. За оцінкою експертів, за рік оборот від легальних продажів електронних книг у країнах СНД зросли порівняно з 2010 р. більш ніж у 2 рази. Ринок електронної книги в Україні стійко зростає впродовж останніх трьох років (у середньому на 120 % у рік), і його обсяг у 2011р. перевищив показник 2008 р. у 12 разів [1].

Основними учасниками ринку електронних книг у СНД є компанії «ЛітРес», «Аймобілко» та «ObreeyProducts». Мережевий ресурс «ЛітРес», як і раніше, залишається основним утримувачем пакета авторських прав на розповсюдження книг у російському сегменті Інтернету. При цьому близько 40 % продажів електронних книг компанії «Аймобілко» забезпечуються за рахунок ексклюзивного контенту, що агрегується компанією «ЛітРес».

Активно розвивається сегмент електронних книг у провідних зарубіжних країнах.

Показники розвитку ринку друкованих та електронних видань у деяких країнах світу у 2009 – 2011 роках наведені у табл. 2.

**Таблиця 2. Показники розвитку ринку друкованих та електронних видань в обраних країнах Європейського Союзу у 2009 – 2011 роках**

Показник	Німеччина	Франція	Іспанія	Нідерланди
Загальний обсяг книжкового ринку (в роздрібних цінах)	9,691 млрд. євро*	5,6 млрд. євро*	2,89 млрд. євро**	1,168 млрд. євро
Кількість видань, що видаються щорічно	93124*	66595**	80000	21337
Кількість видань на 1 млн жителів	1138	1064	1700	1293
Загальна кількість найменувань електронних книг, запропонованих видавцями	25000	22000	10000	5000
Частка продажів електронних книг у загальному об'ємі продажів книжкової продукції	1,0%***	1,8%***	1%***	1,2%***

Дані за \* – 2009 рік, \*\* – 2010 рік, \*\*\* – 2011 рік

Складено автором на основі [11]

Істотними факторами, що стимулюють попит на електронні книги, є доступність легального контенту. Так, за даними Міжнародного цифрового видавничого форуму (IDPF), у 2011 р. у провідних світових

видавництв частка електронної книги у продажах складала в середньому 15%. Асортимент провідних світових видавництв-агрегаторів наведено в табл. 3 [11].

**Таблиця 3. Асортимент ключових учасників ринку електронних книг**

Країна	Основні учасники	Кількість найменувань в асортименті, тис. шт.	Кількість найменувань на національній мові, тис. шт.
Великобританія	Amazon Overdrive eBookLibrary	1000	
США	Amazon Barnes&Noble Apple	950 2000 60	22
Франція	Numilog Fnac	164 82	
Німеччина	Libri Libreca!	80 450	28 80
Російська Федерація	ЛитРес Аймобилко Ozon.ru	200 30 14	60 14
Україна	ObreeyStore	300	

\*Складено автором на основі [11]

Аналізуючи ситуацію, що склалась, вважаємо, що необхідно вирішити низку проблем:

- підвищити ефективність системи книгорозповсюдження. За даними Книжкової палати України, 1 книгарня припадає на 96 тис. населення;
- недостатнє фінансове забезпечення підприємств галузі та високий рівень зношеності більшості поліграфічних підприємств;
- відсутність спеціалізованого інформаційного забезпечення книговидавничих та підприємств розповсюджувачів;
- низька популярність електронного книговидання.

Ключовим питанням розвитку ринку електронної книги в Україні є питання розвитку бізнес-моделей її продажу. У наш час існують три таких моделі.

Перша — продаж електронних книг у вигляді файлів. У США цю модель реалізує Amazon, на українському ринку — ObreeyStore. Особливої уваги заслуговує модель, коли ключові учасники (наприклад, мережа магазинів Barnes&Noble) активно підписують читачів на свої рідери зі завчасно встановленим контентом, і тим самим активно завойовують частку ринку та створюють перспективні передумови на майбутнє. Учасники вітчизняного книжкового рітейлу планують створення спільної з видавцями бізнес-моделі, коли видавець надає книготорговцю контент і разом з ним продає його читачеві на спільно створеному рідері.

Друга — це передплатна модель, коли користувач за передплатою отримує повний доступ до того чи іншого ресурсу на певний період часу (з можливістю продовжити передплату по її закінченні або відмовитися від неї). Вищезгадану модель досить часто використовують на Заході, але в Україні при її реалізації є істотні ризики взаємодії між видавцями та власниками контенту.

Третя модель вимагає інвестицій з боку видавців

— це мультимедійні додатки до електронних книг, виконані на базі основного контенту. Ринок електронних додатків поки невеликий, але його потенціал заслуговує на особливу увагу. Має попит замовників література професійного спрямування, коли текст може бути доповнений інтерактивними вставками, відео- та аудіододатками, можливістю тестування своїх знань.

Зміна способу створення та дистрибуції книг викликає необхідність організаційних змін у видавництвах. Найбільш вірогідні скорочення у відділах продажів при розширенні служб маркетингу та ІТ за рахунок залучення програмістів і розробників електронних книг та додатків.

Як зазначають дослідники [2; 5], організаційні трансформації здійснюються в одному з напрямів:

- інтеграція, тобто об'єднання, співпраця і кооперація підприємств, з метою підвищення ефективності їх діяльності;
- дезінтеграція з утворенням напівавтономних або автономних структурних одиниць [2, с. 64].

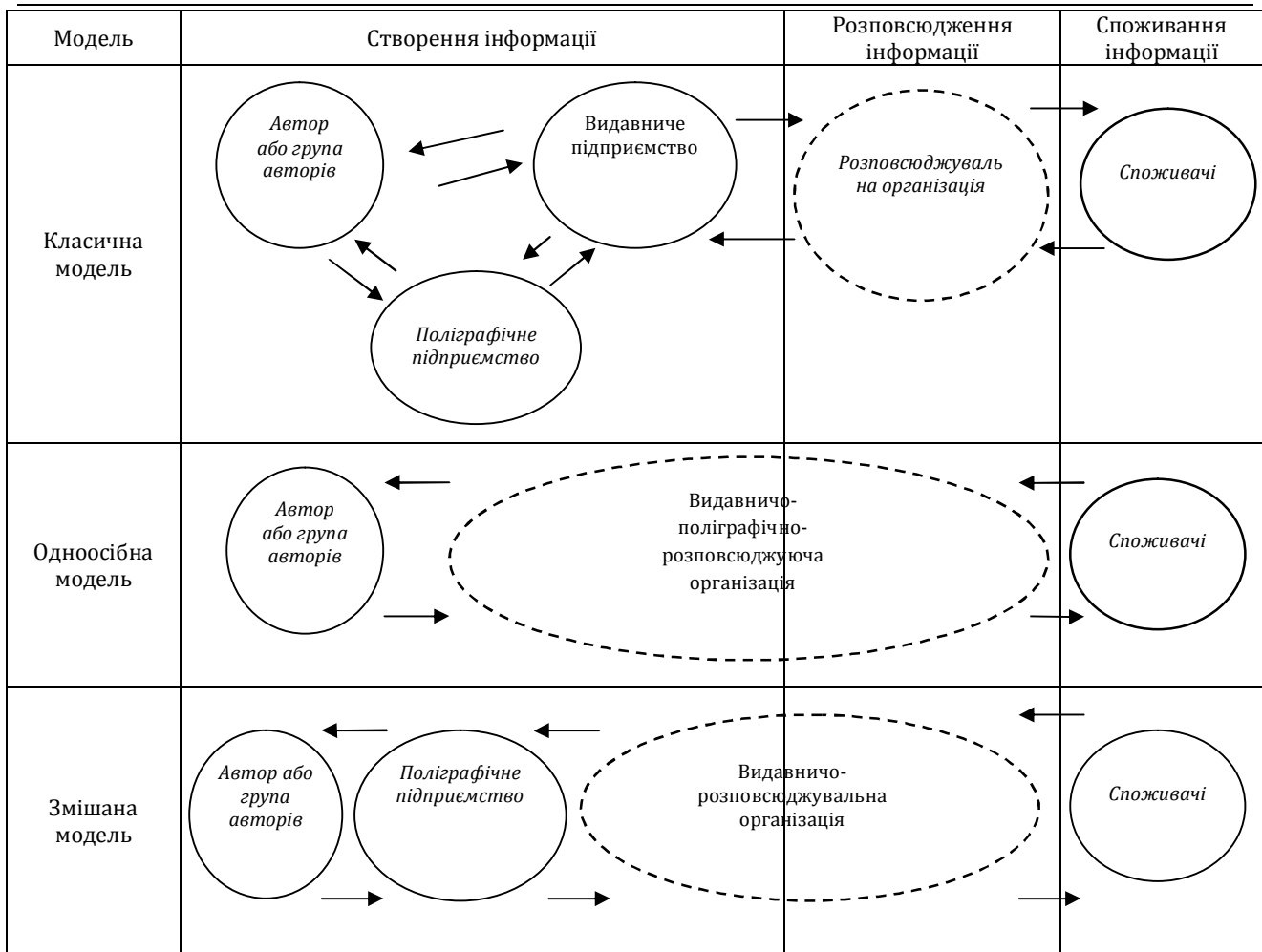
Погоджуючись з думкою фахівців, наголосимо, що в посткризовий період для підприємств видавничо-поліграфічної галузі України характерні наступні тенденції:

- створення партнерських мереж та об'єднань;
- розукрупнення шляхом упровадження незалежних бізнес-одиниць або надання права автономії.

На сучасному етапі розвитку більшість структур видавничо-поліграфічної галузі поєднують види діяльності, які в класичній системі належать до різних підсистем, а саме: створені видавничо-поліграфічні, видавничо-розповсюджувальні, видавничо-поліграфічно-розповсюджувальні організації.

Ураховуючи вищесказане, виділимо наступні моделі зв'язків у партнерських мережах видавничих підприємств, а саме: класичні, одноосібні, змішані.





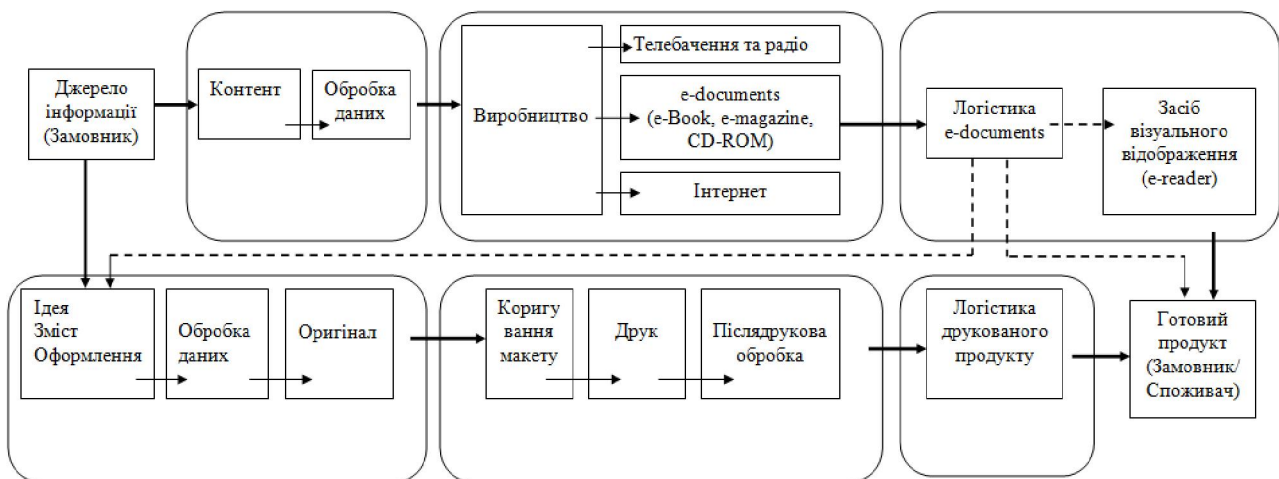
**Рис. 3. Порівняльний аналіз моделей зв'язків у партнерських мережах видавничих підприємств\***  
\*Розроблено автором

Звернемо увагу на формування у видавничому бізнесі нового типу організаційних об'єднань – партнерських мереж, які здатні забезпечити зменшення рівня витрат, підвищити конкурентоспроможність підприємств-учасників та отримати синергетичний ефект функціонування.

Популярною практикою є відкриття кроссмедійного відділу у складі власної оргструктури [10], наприклад, через поглинання стартапів або вступ у стратегічні

партнерські мережі з ними.

Кросмедійна модель зв'язків як економічна система об'єднує шість підсистем: авторське середовище, видавництва, R&D-підприємства, поліграфічні підприємства, книготорговельні організації та читачьке середовище. Модель має процесний характер. Крім процесу, основними складовими її є вхід, вихід, обмеження і обернений зв'язок (рис. 3).



**Рис. 3. Кросмедійна модель зв'язків видавничих підприємств\***  
\*Розроблено автором

Традиційні книжкові магазини продовжують розвивати сервіси, разом із продажем електронних книг і друком на вимогу [8]. Остання технологія реалізовується кількома шляхами. Один із них — вибір книги в базі POS-терміналу компанії-партнера, встановленого на майданчику книжкового магазину.

Таким чином, на підставі результатів аналізу статистичної інформації видавничої сфери у 2013-2015 роках зазначимо, що можливим варіантом зміни бізнес-моделей є відкриття кроссмедійного відділу у складі видавничих об'єднань підприємств. У такому випадку використання стратегічних партнерських мереж між видавництвами та R&D-компаніями зможуть зберегти і навіть збільшити обсяги продажів, що призведе до

зростання видавничого ринку.

Для подальшого дослідження можливості застосування мережевого підходу для підприємств видавничо-поліграфічній галузі необхідно провести аналіз типологій партнерських мереж, що обумовлюють вибір певного типу організаційної моделі розвитку інноваційної діяльності.

Науковою новизною є методичний підхід до формування підприємницьких мережевих структур з використанням процесного підходу на основі розробки та реалізації товарів-субститутів, які, на відміну від наявних, надають можливість використання останніх, таких як електронні книги, конвергентні медіа у видавничій галузі.

## Список літератури

1. Афонін О. Стан української книги в межах I-го півріччя 2011 року / О. Афонін // Портал української книжкової індустрії [uabooks.info](http://uabooks.info) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://uabooks.info/ua/book\\_market/analytics/?pid=3942](http://uabooks.info/ua/book_market/analytics/?pid=3942). — Назва з екрана.
2. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: формування, ефективність, потенціал [Текст]: монографія / П. Ю. Буряк. — Л.: Логос, 2007. — 468с.
3. Випуск видавничої продукції в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrbook.net/>. — Назва з екрана.
4. Випуск неперіодичних видань в Україні у 2011 році згідно статистичного звіту ДНУ «Книжкова палата України імені Івана Федорова» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://comin.kmi.gov.ua>. — Назва з екрана.
5. Дурняк Б. В. Видавнича справа та поліграфічна діяльність в Україні [Текст]: моногр. / Б. В. Дурняк, А. М. Штангрет, О. В. Мельников, Я. М. Угрин; М-во освіти і науки України. Укр. акад. друкарства; рец.: М. І. Сенченко, О. М. Велічко, Є. М. Палига. — Львів: Українська академія друкарства, 2009. — 150 с.
6. Про підсумки роботи Державного комітету телебачення і радіомовлення України у 2011 році [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://comin.kmi.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=90013&cat\\_id=74142](http://comin.kmi.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=90013&cat_id=74142). — Назва з екрана.
7. Статистичний щорічник України за 2011 рік / Держкомстат України. — К.: Техніка 2011. — 125с.
8. Теремко В. І. Основні засади видавничого бізнесу [Текст]: навч. посіб. / В. І. Теремко. — К.: Академвидав, 2009. — 136 с.
9. Швайка Л. А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі [Текст]: підруч. / Л. А. Швайка, А. М. Штангрет // — Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. — 480 с.
10. Шпак В. І. Видавничий бізнес. Теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / В. І. Шпак; рец.: Ю. В. Бондар, В. Г. Олійник, І. Ф. Лубченко. — Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2010. — 384с.
11. Global eBook Market, 2011 [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.publishersweekly.com/binarydata/ARTICLE\\_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf](http://www.publishersweekly.com/binarydata/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf) — Назва з екрана.

## РЕЗЮМЕ

**Бех Игорь, Смоляр Любовь**

### **Формирование предпринимательских сетей на основе разработки и реализации товаров-субститутів**

Рассмотрены подходы к формированию сетевых форм развития инновационной деятельности промышленных предприятий. Проанализировано состояние традиционного и электронного книгоиздания в Украине и странах ЕС. С учетом зарубежного опыта электронного книгоиздания определены направления совершенствования организационных структур предприятий в издательской сфере.

## RESUME

**Bekh Igor, Smoliar Liubov**

### **Formation of entrepreneurial networks based on development and implementation of substitutes**

The article is devoted to the problem of approaches to the formation of network forms of innovation activity development at industrial enterprises. State of traditional and e-book publishing in Ukraine and countries of EU is analyzed. Directions of organization structures improvement of publishing enterprises are determined according to foreign experience.

**Стаття надійшла до редакції 06.03.2013 р.**

## АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗБІЛЬШЕНОГО ПОДАТКОВОГО ПЕРІОДУ З ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПІДПРИЄМСТВ У СЕКТОРІ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА

*Розглянуто сучасний стан та перспективи подальшого застосування збільшеного податкового періоду з податку на прибуток підприємств у секторі молочного скотарства. Визначені показники ефективності такого інструмента державного регулювання.*

**Ключові слова:** економічний ефект, фінансові результати, аналіз, оцінка.

Зважаючи на особливу роль податків у розвитку держави стосовно стимулювання окремих галузей економіки доцільним є дослідження особливостей регулюючого потенціалу інструментів, спрямованих на зниження фіскального тиску в молокопродуктовому підкомплексі АПК.

Питання, які пов'язані з дослідженням ефективності застосування податкових пільг, вивчалися багатьма вченими, такими, як В.П. Вишневський, Ю. Б. Іванов, Д. М. Серебрянський, А. М. Соколовська та ін. Ними розглядалося широке коло питань, пов'язаних з визначенням категорії податкової пільги та ефективністю їх застосування. Але в теорії державного регулювання існує низка недосліджених, суперечливих та дискусійних проблем, пов'язаних з можливістю застосування таких фінансових інструментів в аграрному секторі економіки, зокрема в молокопродуктовому підкомплексі АПК (МППК).

Актуальність роботи підтверджується необхідністю пошуку механізмів стимулювання МППК, зважаючи на те, що молочні продукти займають суттєве місце у формуванні раціону для забезпечення нормальної життєдіяльності людини. Відповідно до рекомендацій МОЗ України раціональною нормою споживання молока та молочних продуктів на одну особу є 380 кг/рік, яка в нашій державі забезпечується на 50-60% [1-2]. Таким чином можна говорити про те, що тема дослідження є актуальною.

Метою нашої роботи є формування рекомендацій щодо удосконалення сучасного механізму податкової підтримки розвитку МППК.

Зважаючи на це, необхідним вважаємо вирішення наступних завдань:

1) дослідження ефективності застосування збільшеного податкового періоду з податку на прибуток у молокопродуктовому підкомплексі АПК;

2) визначення переваг та недоліків чинного механізму підтримки товаровиробників;

3) формування рекомендацій щодо удосконалення інструментів державного регулювання;

Необхідно зазначити, що в Україні не існує нормативно-правових актів, які б регламентували порядок оцінки ефективності застосування податкових пільг. Тому доцільним вважаємо розглянути досвід інших держав у цьому процесі. Відтак, у регіонах Російської Федерації існують нормативно-правові акти, які спрямовані на визначення ефективності надання

податкових пільг з місцевих податків та зборів. Таким чином, на практиці досить поширеним є підхід до визначення економічної ефективності податкових пільг за рахунок дослідження наступних економічних індикаторів [3-7]: бюджетна ефективність, соціальна ефективність, ефективність надання пільги окремим категоріям платників податків, сума недоотриманих фіскальних платежів з окремих податків.

Таким чином, зважаючи на досвід Російської Федерації, для визначення ефективності визначеного вище інструмента податкового регулювання раціональним видається порівняння вивільнених обігових коштів у досліджуваному підкомплексі за рахунок застосування пільг та зміни податкових надходжень до державного бюджету.

Необхідно зазначити, що відповідно до Податкового кодексу України [8] пільгою можна вважати передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку та збору, сплата ним податку та збору в меншому розмірі за наявності відповідних підстав.

Таким чином, за нормами Податкового кодексу, зміна податкового періоду не може вважатися пільгою, адже цей інструмент не передбачає зменшення податкового навантаження на платника податків. Поряд із цим такий механізм підтримки розвитку молокопродуктового підкомплексу призводить до того, що товаровиробник отримує можливість користуватися фінансовими ресурсами на термін збільшення податкового періоду. Тому можна говорити про те, що економічний ефект цей інструмент державного регулювання має. Його можна описати за допомогою формалізованого виразу (формула 1).

$$B = P^t + S, \quad (1)$$

де  $B$  – економічний ефект для сектора тваринництва від застосування пільги;

$P^t$  – рівень податкових платежів за умови застосування звичайного податкового періоду;

$t$  – податковий період;

$S$  – штрафи та санкції за заниження податкових зобов'язань;

Тобто платник податків може користуватися

фінансовими ресурсами в розмірі  $P + S$  протягом часового лагу, який дорівнює збільшенню податкового періоду.

Для визначення коефіцієнта приросту фінансового результату та податкових надходжень висунуто робочу гіпотезу про те, що досліджувана пільга впливає на фінансовий результат роботи сектору молочного скотарства і на зміну рівня податкових надходжень, таким чином є можливим дослідження співвідношення суми отриманих пільг та зміни фінансових показників роботи підприємств, а також податкових надходжень у розрахунку на 1 тис. грн. наданих пільг. Для визначення приросту фінансових результатів сектору молочного

скотарства скористаймося формулою (2):

$$E = \text{ПФР} / B, \quad (2)$$

де  $E$  – приріст фінансового результату в розрахунку на 1 тис. грн. наданих пільг;

ПФР – приріст фінансових результатів досліджуваного сектору молокопродуктового підкомплексу АПК;

Таким чином розрахуємо економічний ефект від застосування пільги, спрямованої на збільшення податкового періоду для сектору молочного скотарства (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Розрахунок економічного ефекту від застосування пільги\***

тис. грн.

	Економічний ефект станом на						
	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012
Економічний ефект від застосування пільги для галузі молочного скотарства (B)	2293,76	1290,65	2243,57	2674,75	2283,42	2665,27	1735,72
Приріст фінансового результату в розрахунку на 1 тис. грн. наданих пільг (E)	-	-642,44	886,30	937,12	-279,80	549,09	98,64

\* Розраховано автором за даними [2], [9]

Таким чином, гіпотезу, висунути вище, можна вважати доведеною і збільшення податкового періоду сприяє зміні показників обігових коштів на підприємстві на величину  $B$  за період від  $t$  до  $t + 4$ . Поряд із цим, фіскальну ефективність податку на прибуток підприємств можна охарактеризувати наступним виразом (формула 3) [10]:

$$\text{ФЕП} = (\text{ПН} / \text{БО}) / \text{НСТ} * 100 \%, \quad (3)$$

де ФЕП – фіскальна ефективність податку;

ПН – податкові надходження до бюджету за даним податком, грн;

БО – вартісний вимір бази оподаткування цим податком, грн;

НСТ – ставка досліджуваного податку.

Таким чином, розрахуємо фіскальну ефективність податку на прибуток підприємств, який сплачується сектором тваринництва (табл. 2):

**Таблиця 2. Фіскальна ефективність податку на прибуток підприємств\***

Рік	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ФЕП (%)	0,434	1,5	0,523	0,252	0,297	0,262

\* Розраховано автором за даними [9]

Тобто доцільно говорити про те, що фіскальна ефективність оподаткування тваринництва податком на прибуток підприємств досить низька, адже найвищого її показника було досягнуто у 2007 році – 1,5 %, за іншими податковими періодами фіскальна ефективність була нижчою.

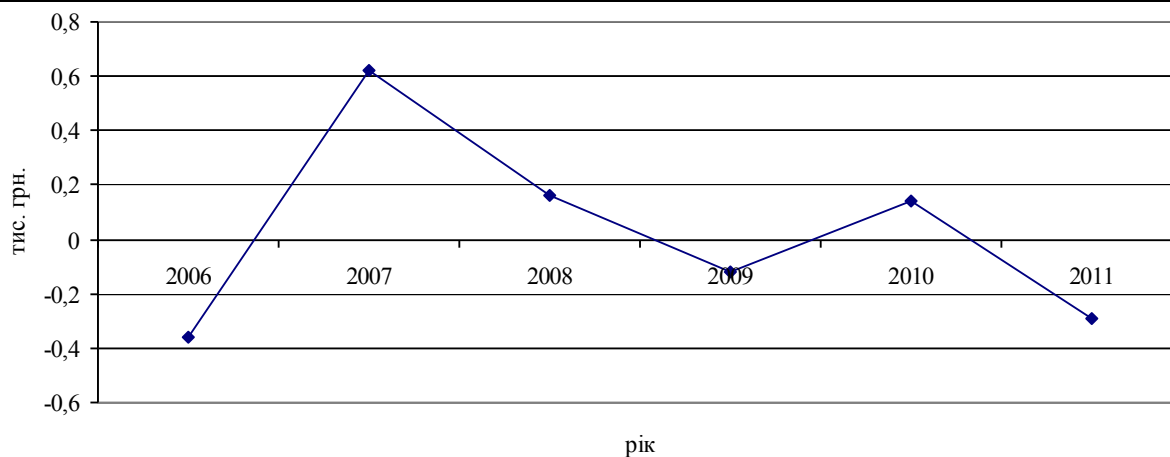
Зважаючи на зазначені вище фактори, розрахуємо рівень приросту податкових надходжень за умови застосування досліджуваної преференції (формула 4).

$$BE = \text{ПН} / B, \quad (4)$$

де  $BE$  – зміна рівня податкових надходжень до Державного бюджету в розрахунку на тисячу гривень наданої пільги;

ПН – приріст податкових надходжень;

Результати, отримані стосовно зміни рівня податкових надходжень, наведені на рис. 1.

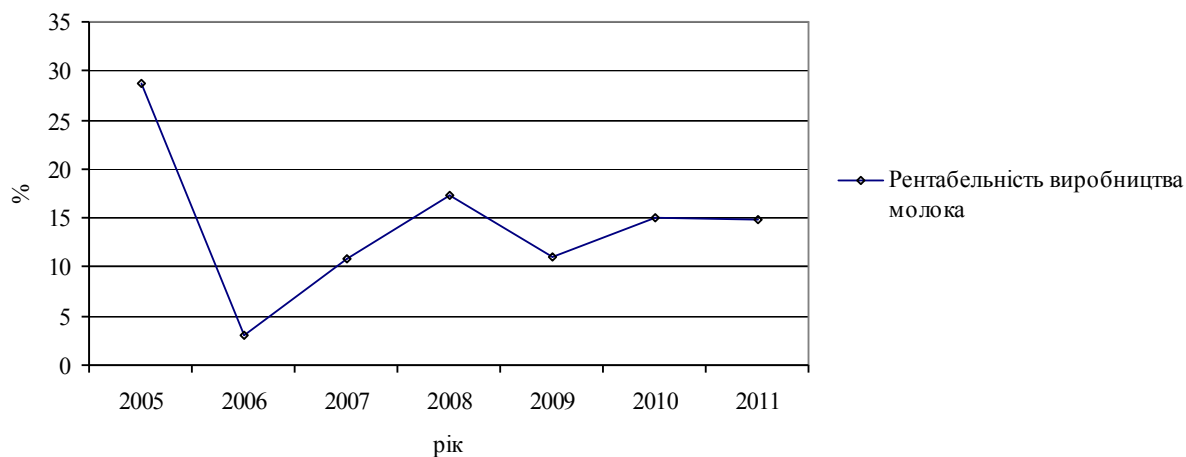


**Рис. 1. Приріст податкових надходжень до Державного бюджету в розрахунку на тисячу гривень наданих пільг\***

\* Розраховано автором за даними [9]

Зважаючи на отримані результати, можемо зробити висновок, що застосування пільги, пов'язаної зі збільшенням податкового періоду з податку на прибуток підприємств, не створює умов, достатніх для забезпечення позитивної тенденції показників виробництва молока сектором молочного скотарства. Доцільним здається припущення, що причиною цього є досить короткий лаг часу використання коштів,

вивільнених у результаті застосування преференції, який дорівнює значенню від  $t$  до  $t+4$ . Поряд із цим досить низька рентабельність виробництва молока (рис. 2) створює умови для скорочення бази оподаткування, що зменшує фіскальну ефективність податку на прибуток підприємств і зменшує кількісні показники досліджуваної преференції.



**Рис. 2. Рентабельність виробництва молока**

Таким чином, досліджувана вище пільга є механізмом, який забезпечує перенесення податкових зобов'язань платника податків на дещо інший період часу. Позитивні аспекти застосування досліджуваної преференції:

- відсутність прямих державних витрат;
- зменшення витрат на адміністрування податку;
- зниження рівня штрафних санкцій, що застосовуються до виробника продукції.

Негативні аспекти:

- часові обмеження щодо використання вивільнених коштів у результаті застосування пільги;
- преференція не створює достатніх умов для зростання рентабельності виробництва, а, як наслідок, - і умов для зростання об'ємів виробництва молока сектором молочного

скотарства.

Таким чином, вважаємо, що доцільно збільшити часовий лаг застосування пільги, що дозволить підприємствам молочного скотарства розширити обігові кошти за рахунок вивільнення фінансових ресурсів від застосування преференції.

З огляду на визначені вище положення, можемо зробити висновок, що на цьому етапі розвитку збільшення податкового періоду для підприємств, які займаються первинним виробництвом молока, є малоефективним та не може забезпечити розширення виробництва. Та необхідно зазначити, що в результаті застосування цього інструменту знижуються витрати на адміністрування, тому його використання є перспективним за умови збільшення часового лагу.

---

## Список літератури

1. Звіт «Про стан продовольчої безпеки України у 2009 році» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.me.gov.ua/file/link/149977/file/Zvit\\_2009.doc](http://www.me.gov.ua/file/link/149977/file/Zvit_2009.doc)
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
3. Постановление Администрации города Ижевска «Об утверждении Порядка эффективности предоставления (планируемых к предоставлению) налоговых льгот» от 27. 01. 2012 года № 64 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://izvestiaur.ru/upload/uf/730/izvestia070212e012u3849g.pdf>
4. Постановление Администрации города Кмерово «Об утверждении Порядка и Методики оценки эффективности предоставленных (планируемых к предоставлению) налоговых льгот по местным налогам» от 29.03.2012 года №319 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kemerovo.ru/archive/file/0006/2012/03/319.doc>
5. Постановление Самарской области «Об утверждении Порядка и предоставляемых (планируемых к предоставлению) налоговых льгот» от 16.07.2012 года №336 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/26367158>
6. Постановление Славянского городского поселения «О порядке и методике оценки эффективности предоставления налоговых льгот по местным налогам» от 23.12.2011 года №344 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moslavuanskoje.narod.ru/news/pos344.doc>
7. Постановление Администрации города Иркутска «О порядке оценки эффективности предоставленных и планируемых к предоставлению налоговых льгот по местным налогам» от 05. 12. 2011 года № 031-06-2784/11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.admirkutsk.ru/ef/npa/031-06-2784\\_11.doc](http://www.admirkutsk.ru/ef/npa/031-06-2784_11.doc)
8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/page>
9. Державна податкова служба [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sts.gov.ua>
10. Швабій К. І. Методологічні основи дослідження ефективності функціонування системи адміністрування податків / К. І. Швабій, Ю. Д. Гусак // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – Ірпінь, 2011. – № 4 (55). – с. 104-112.

## РЕЗЮМЕ

**Белосвет Александр**

### **Анализ эффективности использования увеличенного налогового периода по налогу на прибыль в секторе молочного скотоводства**

Рассмотрено современное состояние и перспективы дальнейшего применения увеличенного налогового периода по налогу на прибыль предприятий в секторе молочного скотоводства. Определены показатели эффективности такого инструмента государственного регулирования.

## RESUME

**Byelosvyet Oleksandr**

### **Analysis efficiency of increased period of income tax in sector of dairy cattle**

The author explores current state and prospects for the use of increased tax period of income tax in sector of dairy cattle. The effectiveness of such an instrument of state regulation is determined in the article.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**

## ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ: НАПРЯМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Розглянуто сутність функціонування бірж, основних тактик біржових гравців. Визначено сучасні тенденції репрезентування українських підприємств на світовому фондовому ринку. Обґрунтовано підходи до моделювання біржової діяльності учасників ринку цінних паперів. Визначено переваги, недоліки та вартість залучення коштів підприємств шляхом випуску та розміщення облігаційної позики.*

**Ключові слова:** фондовий ринок, фондова біржа, підприємства, облігаційна позика, цінні папери, біржова діяльність.

Трансформація систем організації торгівлі цінними паперами, ключовим елементом яких є фондові біржі, стала однією з визначальних тенденцій сучасного етапу глобалізації фінансових ринків. Результатом такої трансформації є підвищення ефективності фондового ринку, яке виявляється насамперед у зниженні трансакційних витрат, підвищенні рівня ліквідності та вдосконаленні процесу ціноутворення, що забезпечує зростання ролі фондового ринку в регулюванні фінансових потоків економічних систем ринкового типу.

Проблеми функціонування підприємств на фондовому ринку та визначення підходів до моделювання біржової діяльності є важливими питаннями як для безпосередніх учасників біржових торгів, так і для тих підприємств, які прагнуть до них долучитися. Не існує єдиної моделі поведінки на біржі, оскільки досвідчені біржові посередники використовують тактику відповідно до ситуацій, які складаються при біржовій грі, і можуть або швидко змінювати свої рішення щодо купівлі-продажу фінансового інструменту, або вичікувати, і керуватися лише однією стратегією. Цілями виходу підприємств на світові фондові біржі є залучення інвесторів, покращення фінансового стану підприємства, пошук вигідного вкладання коштів, прагнення заробити на біржовій грі.

Дослідженню проблем функціонування українських підприємств на фондовому ринку відводиться важлива роль в економічній науці і практиці. У роботі С. Є. Шишкова [10, с. 3-5] обґрунтовано теоретико-методологічні основи формування біржового механізму фондового ринку за умов глобалізації. Автором запропоновано напрями запровадження заходів щодо підвищення ефективності біржового механізму розвитку фондового ринку України з метою зниження ризиків, підвищення ліквідності та конкурентоспроможності ринку. О. Е. Кірієнко [6, с. 11] дослідив стан біржової торгівлі та еволюцію розвитку товарних бірж в Україні. На основі вивчення особливостей кожного етапу розвитку бірж автором обґрунтовано їх вплив на комерційну діяльність підприємств реального сектору економіки. У роботі

Т. П. Якимчука [12, с. 3-4] систематизовано види корпоративних облігацій за класифікаційними ознаками та визначено особливості формування економічних відносин між учасниками облігаційної позики, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення основних форм державного регулювання випуску й обігу облігацій в Україні. Проте недостатня увага у цих напрямках дослідження звертається на проблеми доцільності та вартості виходу підприємства на фондовий ринок.

Метою роботи є дослідження напрямів і тенденцій функціонування підприємств та обґрунтування доцільності розміщення облігаційної позики на організованому фондовому ринку.

Основними завданнями роботи є: дослідження основ діяльності фондових бірж; визначення сучасних тенденцій функціонування українських підприємств на вітчизняному та світовому фондових ринках; визначення основних тактик біржових гравців; визначення переваг, недоліків та розрахунок вартості випуску та розміщення облігаційної позики.

Як показало дослідження, біржа (нім. Börse, від пізнолат. Bursa – гаманець) – це організований торговельний майданчик, на якому відбувається оптова торгівля товарами або цінними паперами у вигляді стандартизованих біржових угод. На біржі укладаються угоди по біржових товарах, у результаті чого утворюється динаміка ціни тільки під впливом ринкового попиту та пропозиції, що дає змогу орієнтуватися учасникам ринку та прогнозувати хід торгів у майбутньому.

Підприємства, що прагнуть долучитися до міжнародного фондового ринку, мають пройти певні етапи. Першочерговим є IPO (Initial Public Offering) – публічна пропозиція інвесторам стати акціонерами компанії, зроблена нею вперше на міжнародній біржі. Компанія прагне продати пакет своїх акцій (як правило, невеликий, близький до блокуючого) інвесторам на біржі як і з метою одержати фінансове вливання для розвитку, так і для того, щоб за котируваннями акцій на біржі визначити свою капіталізацію чи реальну ринкову вартість. Ще одна мета – підвищити свій інвестиційний

рейтинг, щоб одержати доступ до інших недорогих джерел фінансування [7].

Нещодавно IPO було для української економіки унікальним явищем, а компанії, які розміщувати свої акції на міжнародних фінансових майданчиках, діяли ризиковано. Однак уже в найближчому майбутньому, за прогнозами вчених і практиків, виведення акцій українських компаній на біржу буде звичайним явищем.

За оцінками експертів розвиток організаційного фондового ринку у країнах пострадянського простору відбувається більш швидкими темпами. Так, на думку Брайана Беста, директора інвестиційно-банківського департаменту Dragon Capital, у Росії розвиток фондового ринку, формування відповідної законодавчої бази, а також усвідомлення бізнесом і державою важливості ефективних ринків капіталу для економіки країни відбулося набагато раніше, ніж в Україні. У цій країні вже прийнято низку законодавчих актів, що спрямовані на стимулювання розвитку російського фондового ринку. Українське ж законодавство, особливо стосовно корпоративного управління, є застарілим. Наприклад, багато українських компаній узагалі не проводять аудиту (не кажучи вже про аудит за міжнародними стандартами) і ведуть подвійну бухгалтерію. Українське законодавство не має інструментів, щоб змусити навіть публічні компанії звітувати про свої результати.

Кілька років тому західні інвестори сприймали український ринок здебільшого як придаток російського, але зараз ця тенденція змінилася. Нині Україну більше порівнюють із такими ринками, як Польща чи Чехія, що коректніше з огляду на капіталізацію їхніх фондових ринків і розмірів економік.

Першою IPO на альтернативному майданчику Лондонської фондової біржі (AIM) провела 11-18 лютого 2005 року фірма «Ukrproduct Group» – дочірня компанія «Укрпродукт». У квітні 2005 року на IPO на тій самій AIM вийшла фірма Cardinal Resources LLC, яка займається видобуванням нафти та газу в західних регіонах України. Вона продала 39,7% акцій за 20 млн дол. У грудні 2005 року девелоперська компанія «XXI століття» за допомогою дочірньої «XXI Century Investments» розмістила на AIM 37,5% своїх акцій, виручивши 139 млн дол. У серпні 2006 року на Варшавську фондову біржу вийшла компанія «Астарт-Київ». Вона продала 20% своїх акцій за 30 млн дол. Капіталізація компанії за півроку зросла на кілька відсотків. Наприкінці травня 2007 року будівельно-інвестиційна компанія «ТММ» (точніше, дочірня кіпрська компанія «ТММ Real Estate Development») розмістила на Франкфуртській біржі 13,11% акцій і залучила 104,9 млн дол. Майже одночасно, 1 червня, на AIM за 208 млн дол. було продано 100% акцій інвестиційному фонду «Dragon-Ukrainian Properties & Development PLC», який також спеціалізується на вкладеннях у нерухомість. Нарешті, 15 червня на основний майданчик Лондонської біржі вийшла компанія «Fergexro AG», контрольована Костянтином Жеваго, яка володіє 86% акцій Полтавського ГЗК. Було продано 26% акцій за 420 млн дол. [1; 8].

Потрібно зазначити, у 2010-2011 рр. відбулося відразу кілька успішних розміщень українських компаній аграрного сектору. Окрім «Milkiland», яка залучила в 2010 році у Варшаві близько \$ 80 млн, також розмістилася «Industrial Milk Company SA (IMK)», у результаті проведення IPO на Варшавській фондовій біржі залучила майже \$ 30 млн. Розмістилися також «Авангард», «Кернел», «Agrogeneration» і «KSG Agro».

Основним майданчиком для залучення інвестицій для українських компаній у 2011 році стала Варшавська фондова біржа (WSE). Цей, за словами експертів, найбільш сприятливий майданчик для компаній з капіталізацією \$ 100-150 млн.

Водночас близько 10-ти українських компаній скасували плани по виходу на міжнародний фондовий ринок. Результати чергового огляду світових ринків IPO за третій квартал «Q3 2011 Global IPO update», проведеного Ernst and Young, звітували про загальне зниження активності на світовому ринку IPO. Так у 2011-2012 роках спостерігалось різке зниження рівня ділової активності. У 2013 році експерти очікують зростання українського ринку акцій і на кінець 2013 року прогнозують зростання індексу Української біржі – 100% від рівнів закриття 2012 р.

Як свідчить практика функціонування фондових бірж, торги можуть відбуватися за аукціонним принципом, коли фондові брокери продають цінні папери на основі конкурентних торгів. Відповідальність за підтримання порядку на ринку лежить на спеціалістах, кожен з яких працює з визначеними пакетами акцій. Робота такого спеціаліста полягає в тому, що він здійснює операції за свій власний рахунок для того, щоб забезпечити неперервність роботи ринку в разі дисбалансу між попитом і пропозицією. За надані послуги спеціаліст отримує винагороду у вигляді брокерських комісійних.

Результати аналізу останніх тенденцій світового фінансового ринку дали змогу визначити дві основні торгові тактики, які використовують учасники біржової торгівлі – інвестиційна та спекулятивна.

Інвестиційна тактика має наступні характерні ознаки: торгові операції можуть тривати від декількох місяців до декількох років; отримання доходу відбувається за рахунок зростання курсової вартості акцій, а також дивідендних виплат; відкриваються тільки «довгі» позиції, з розрахунку на зростання курсової вартості акцій; акції купуються тільки на той розмір коштів, що має в розпорядженні інвестор, тобто маржинальні можливості не використовуються; акції дуже рідко продаються збитково.

Ці тенденції поділяються на такі. Перша – інвестиційна з помірним ризиком (з фіксацією збитків). При цій торговій тактиці відкриття позиції відбувається тільки по довгих сигналах типу BUY, а для закриття позиції використовуються короткі сигнали типу SELL. Угода закривається при першому ж короткому сигналі, навіть якщо це спричиняє за собою збиток. Цю тактику рекомендується використати при підвищувальному русі ринку. При цьому вона дозволяє обмежити розміри можливих збитків, які можуть виникнути у разі, якщо підвищувальний рух зміниться на зниження. Ця торгова тактика годиться для інвесторів, що не бажають зазнавати збитків і готові вести активнішу торгівлю, ніж інвестування з підвищеним ризиком.

Інвестування з підвищеним ризиком (без фіксації збитків). При цій торговій тактиці відкриття позиції відбувається тільки по довгих сигналах типу BUY. А для закриття позиції використовуються короткі сигнали типу SELL. Угода закривається тільки у тому випадку, якщо вона приносить прибуток, тобто збитки не фіксуються. Цю тактику рекомендується застосовувати при підвищувальному русі ринку. Вона виправдана, якщо вірогідність продовження підвищувального руху дуже висока та близька інвесторам, що хочуть максимально збільшити свої можливі інвестиційні



доходи і при цьому готові взяти на себе ризики надмірної витрати власного капіталу.

Властивими рисами спекулятивної тактики торгівлі є: тривалість торгових операцій від одного дня до декількох тижнів; дохід може бути отриманий як за рахунок підвищення, так і за рахунок пониження курсової вартості акцій, тобто можуть бути відкриті як довгі, так і короткі позиції; при здійсненні операцій можуть використовуватися маржинальні можливості, що дозволяють купувати або продавати акцій більше, ніж дозволяють власні засоби на рахунку; акції можуть бути продані у збиток.

При використанні спекулятивної тактики з помірним ризиком (тільки довгі позиції), відкриття позицій відбувається тільки по довгих сигналах типу ВАУ. Ця спекулятивна тактика торгівлі рекомендується для використання при бічному і підвищувальному ціновому русі на ринку, але при підвищувальному ринку вона завжди програватиме інвестиційній тактиці по ефективності. Проте за рахунок того, що в її алгоритмах закладено позитивне математичне очікування отримання прибутку, вести торгівлю за цією торговою тактикою можна з використанням маржинальних можливостей, тобто із застосуванням кредитних коштів, що надаються брокером. Це дозволяє істотно підвищити рівень прибутку при підвищувальному ціновому русі на ринку.

Спекулятивна тактика з підвищеним ризиком (довгі і короткі позиції) містить чотири варіанти захисних тактик, за рахунок яких відбувається управління співвідношенням прибуток/ризик і обмеження надмірно-можливих втрат капіталу. Спекулятивна тактика особливо ефективна при пониженому русі на ринку. Ця торгова тактика призначена для активних спекулянтів (трейдерів), які хочуть заробляти при будь-якому ціновому русі на ринку (підвищувальному, зниженому, бічному). При цьому вони не хочуть брати на себе підвищений ризик можливої втрати свого капіталу, вважаючи за краще обмежувати його за допомогою захисних тактик. Відповідно до тактик біржової гри існує чотири види інвесторів (трейдерів): «ведмеді», «бики», «курчата» і «свині» [4; 11].

Таким чином, результати дослідження сучасних тенденцій функціонування підприємств на фондовому ринку свідчать, що на міжнародних торговельних майданчиках на сьогодні можуть брати участь лише великі вітчизняні підприємства – акціонерні компанії, холдинги, концерни тощо. Для суб'єктів господарювання інших форм власності існує один прийнятний спосіб виходу на фондовий ринок – випуск облігаційної позики. Це дозволяє не тільки залучити додатковий капітал для розвитку бізнесу, але й підвищити ринкову вартість підприємства, придбати новий статус.

Переваги для підприємства, що залучає капітал шляхом емісії облігацій, полягають у наступному [3, с. 210-211]: самостійне визначення відсотка за використання кредитних ресурсів, термінів, умов обігу та погашення позики; напями використання залученого капіталу встановлюються підприємством самостійно, а обсяг – шляхом попиту на фондовому ринку; відсутність зобов'язань розголошувати конфіденційну інформацію та контролю кредиторів над діяльністю підприємства; можливість управління

обсягом боргу шляхом купівлі випущених облігацій на вторинному ринку; залучені за облігаціями кошти не вносяться до валового доходу підприємства, а відсоткові виплати зараховуються до валових витрат; професійне консультування підприємства з оптимального вибору умов емісії та підготовка проспекту емісії; гарантоване розміщення андеррайтером облігацій, а також зобов'язання повного або часткового викупу нереалізованих облігацій за фіксованою ціною; отримання можливості звернутися до інституціональних інвесторів, що мають «довгі» пасиви і можливість надавати довгострокові ресурси; підвищення кредитного рейтингу підприємства, що створює передумови для зниження вартості нових позик.

Щодо недоліків такого способу фінансування, то найбільш вагомими є: складність в організації випуску і «розтягненість» у часі (2-4 місяці з моменту рішення про випуск до моменту розміщення); необхідність оплати послуг посередника-андеррайтера; обов'язкові витрати на організацію випуску облігацій.

Більш докладно варто зупинитися на недоліках. Складність в організації випуску цінних паперів викликана такими причинами, як боротьба інтересів усередині емітента, брак ресурсів, що виділяються емітентом для авансових витрат на емісію, поганий менеджмент, неготовність багатьох підприємств до проведення емісії, конфлікти з юридичними службами. Крім того, низька активність інвестора може призвести до значного відволікання ресурсів андеррайтера і негативно позначитися на його платіжній позиції. Тому підприємства з ще не сформованою публічною кредитною історією не можуть розраховувати на гарантоване розміщення всього випуску цінних паперів, що створює додаткові складнощі в організації емісії. Крім того, неможливість використання позикового капіталу найближчим часом після прийняття рішення про залучення коштів може призвести до додаткових витрат підприємства (наприклад, відстрочка початку реалізації інвестиційного проекту).

Що стосується витрат підприємства, то вони визначені етапами випуску та розміщення облігаційної позики: ухвалення рішення про випуск облігацій; підготовка пакету документів і отримання кредитного рейтингу; підготовка проспекту емісії і пакету документів для реєстрації в державних органах (у тому числі аудиторські висновки); публікація проспекту емісії (для відкритого випуску), реєстрація випуску в НКЦПФР; відкриття рахунку в цінних паперах у зберігача (для бездокументної форми випуску ЦБ); відкриття рахунку в депозитарії МФС; реєстрація звіту в НКЦПФР.

Орієнтовні витрати підприємства-емітента при випуску та розміщенні облігаційної позики складаються з оплати держмита – 0,1% номінальної суми емісії, але не більше 5-кратного розміру заробітної плати (для відкритого випуску); витрат на публікацію інформації про емісію – від \$500; оплати послуг депозитарію та аудитора; витрат на оплату послуг банку/компанії – торговця цінними паперами, а також послуг з супроводу випуску облігацій. Результати аналізу ринку послуг брокерських компаній («Таск») дає можливість подати середньостатистичні ціни на випуск і розміщення облігацій на сучасному фондовому ринку України (табл. 1).

<sup>1</sup> Відповідно з обмеженнями законодавства (в Україні – ст. 8 Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок»).

**Таблиця 1. Ціни на випуск і розміщення облігацій при відкритому випуску\***

Найменування послуги	Тариф
Брокерська організація виступає у ролі ліп-менеджера	
Випуск цільових облігацій	0,1% від об'єму емісії, але не менше 30000 грн, і не більше 60000 грн.
Випуск процентних (дисконтних) облігацій	0,1 % від об'єму емісії, але не менше 30000 грн, і не більше 50000 грн.
Випуск муніципальних облігацій	25000грн.
Створення інвестиційного меморандуму	
Підготовка інвестиційного меморандуму і презентації випуску цінних паперів	0,1% від об'єму емісії, але не більше 15000 грн.
Розміщення (брокер виступає в ролі андеррайтера)	
Розміщення цінних паперів, у тому числі гарантування розміщення	0,5-1% від суми розміщення, але не менше 10000 грн.

\* Складено авторами за [2; 5]

Таким чином, вартість залучення коштів підприємства із використанням облігаційної позики, крім прямих витрат на виплату винагороди за можливість використання капіталу (купонних виплат) інвесторам, містить витрати на випуск корпоративних облігацій. У табл. 2 зазначено обов'язкові статті витрат, етапи емісії, а також строки виконання випуску корпоративних облігацій.

Для успішного розміщення облігацій на фондовому ринку необхідна чітка, прозора і зрозуміла інвесторам

структура компанії, вона повинна дозволити мінімізувати вплив потенційних внутрішніх корпоративних конфліктів. Успішність підготовки до IPO залежить і від юридичного структурування процесу. Вибір юрисдикції холдингової компанії та юрисдикція регулятора, в якому проходить узгодження проекту, мають ключове значення в юридичних питаннях IPO. Отже емісія облігацій є вигідною, не дуже витратною, і цим підприємство може покращити свій стан.

**Таблиця 2. Витрати підприємства на випуск та розміщення облігаційної позики\***

Найменування операції	Сума витрат, грн	Строк, днів
Отримання рейтингу боргових інструментів	від 38000 до 142000	45
Оплата державного мита	0,1% від об'єму емісії	-
Реєстрація документів у НКЦПФР	-	30-60
Публікація проспекту емісії	8000	5
Отримання міжнародного коду	1888	5
Депонування глобального сертифікату	2000	5
Усього	від 49888 до 153888	90-120

\* Складено авторами за [2; 5]

Після того, як облігації будуть розміщені на первинному ринку і успішно продані, грошові кошти залучені, підприємство має звернути увагу на свої облігації. Якщо інвестори бачать, що емітент докладає зусиль для того, щоб облігації оберталися на вторинному фондовому ринку, тоді інвестори будуть впевнені у збереженні своїх інвестицій. Тобто інвестор буде готовий купувати такі папери з прибутковістю меншою, ніж у ризикованих паперів. Таким чином, навантаження на обслуговування такої облігаційної позики на підприємство буде менше. Підприємство може сприяти організації вторинного ринку таким чином: по-перше, потрібно співпрацювати з компетентним банком чи компанією-торговцем цінними паперами, які мають доступ до інфраструктури фондового ринку (фондові біржі, торгово-інформаційної системи, клієнтська база потенційних інвесторів); по-друге, передбачати можливість створення фонду підтримки ліквідності – мати гроші для викупу частини облігацій на ринку з можливим наступним продажем цих облігацій на тому ж ринку. Розмір такого фонду для українських умов може бути визначений тільки досвідченими професіоналами; по-третє, весь процес повинен проходити на основі максимальної відкритості, підтримки зв'язку з інвесторами. Отже, між випуском

облігацій, їх розміщенням і подальшим котируванням на фондовому ринку, а також покращенням фінансового стану підприємства існує тісний зв'язок [9].

Як показало дослідження, діяльність підприємств на міжнародних фондових ринках має велику кількість переваг, що стосуються можливості залучення додаткових коштів для їх розвитку. Якщо підприємство прагне долучитися до вітчизняного або світового фондового ринку, воно має пройти кілька етапів з реєстрації емісійної позики, сплатити необхідні кошти до державного бюджету і брокерської компанії, а також постійно вести відкриту фінансову політику для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на біржі. Своє представництво на фондовому ринку підприємство може забезпечити за допомогою спеціалізованих брокерських компаній, які надають послуги як на первинному, так і вторинному ринку цінних паперів, використовуючи певні стратегії, відповідно до ситуації на ринку. Підтримуючи надійну репутацію на фондовому ринку, підприємство може не тільки вигідно репрезентувати свої цінні папери, а і використати отримані кошти на розвиток підприємства, що сприятиме підвищенню котирування акцій та облігацій на міжнародному фондовому ринку.

Перспективами подальшого дослідження у цьому

---

напрямку є визначення методів розвитку та на міжнародний фондовий ринок. забезпечення капіталізації підприємств шляхом виходу

### Список літератури

1. Біржа фондова. Система НАСДАК [Електронний ресурс] / Енциклопедія світогляд. – Режим доступу: [http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye\\_nauki/](http://www.krugosvet.ru/enc/gumanitarnye_nauki/).
2. Брокерські послуги [Електронний ресурс] / Інвестиційні та структуровані фінансові продукти. – Режим доступу: [http://www.isfp.com.ua/index.php?lang\\_id=1&menu\\_id=8](http://www.isfp.com.ua/index.php?lang_id=1&menu_id=8)
3. Брюховецкая Н. Е. Привлечение капитала предприятиями на финансовом рынке: транзакционный подход [Текст] / Н. Е. Брюховецкая, О. А. Богоуцкая // Капитализация предприятий: теория и практика: моногр. – Донецк: ИЭП НАН Украины; ДонУЭП, 2011. – С. 207 – 229.
4. Документи фондового ринку [Електронний ресурс] / ММВБ, МІСЕХ. – Режим доступу: <http://www.micex.ru/markets/stock/documents/>
5. Етапи та учасники випуску та обігу облігацій [Електронний ресурс] / Таск-брокер. – Режим доступу: <http://task.com.ua/?id=114>.
6. Кірієнко О. Е. Використання біржового механізму в комерційній діяльності підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Текст] / О. Е. Кірієнко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. — Луганськ, 2004. — 18 с.: табл. — укр.
7. Кукса В. Це солодке слово IPO. Українські підприємства відкривають для себе прогресивний спосіб інтеграції у світову економіку [Електронний ресурс] / В. Кукса // Дзеркало тижня / Гроші. — 22-28 вересня 2007. — №35(664) — Режим доступу: <http://www.dt.ua/2000/2020/60513/>.
8. Розвиток ринку [Електронний ресурс] / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/fund/development>.
9. Створення і реєстрація підприємств [Електронний ресурс] / Баланс, аудиторський центр. – Режим доступу: <http://balanc.com.ua/content/view>.
10. Шишков С. Є. Біржовий механізм розвитку фондового ринку України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 [Текст] / С. Є. Шишков; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. — К., 2011. — 23 с. — укр.
11. Який ви інвестор: бик, ведмідь, курча чи свиня [Електронний ресурс] / Берг. – Режим доступу: <http://berg.com.ua/theories/investor-types>.
12. Якимчук Т. П. Фінансування підприємств за рахунок випуску облігацій: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.08 [Текст] / Т. П. Якимчук; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — К., 2009. — 19 с. — укр.

### РЕЗЮМЕ

**Богоуцкая Ольга, Яценко Анна**

#### **Функционирование предприятий на фондовом рынке: направления и тенденции развития**

Рассмотрена сущность функционирования бирж, основных тактик биржевых игроков. Определены современные тенденции представления украинских предприятий на мировом фондовом рынке. Обоснованы подходы к моделированию биржевой деятельности участников рынка ценных бумаг. Определены преимущества, недостатки и стоимость привлечения средств предприятий путем выпуска и размещения облигационного займа.

### RESUME

**Bogutska Olga, Yatsenko Ganna**

#### **Functioning of enterprises at the stock market: directions and tendencies of the development**

The essence of functioning of markets and basic tactics of punters are considered. The current trends of presentation of Ukrainian enterprises in the global stock market are determined. Approaches to the modeling of stock market activity of participants of securities are grounded. Advantages, disadvantages and cost of raising funds by issuing companies and placement of bonds are determined.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## АМОРТИЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК

*Розглянуто поняття основних засобів, методи їх амортизації. Запропоновано способи їх обрання, з огляду на потреби оптимізації суми податку на прибуток підприємства.*

**Ключові слова:** основні засоби, амортизація, прибуток, податок на прибуток.

Рассматривается понятие основных средств, а также методы их амортизации. Предложены способы их выбора ввиду необходимости оптимизации суммы налога на прибыль предприятия.

Основні засоби є невід'ємною частиною активів будь-якого підприємства. При цьому від їх ефективності використання, а також обґрунтованої системи оновлення значною мірою залежать результати господарсько-фінансової діяльності підприємства. Оскільки економічною основою оновлення основних засобів є амортизаційні відрахування, виникає потреба глибшого вивчення методів їх нарахування та розробка пропозицій щодо обрання окремих з них з точки зору підвищення рівня ефективності господарювання та оптимізації його оподаткування.

Окремі питання нарахування амортизації основних засобів знайшли відображення в працях В. В. Бабича, М. Т. Білухи, Ф. Ф. Бутинця, О. С. Бородкіна, А. М. Герасимовича, С. Ф. Голова, Г. Г. Кірейцева, М. В. Кужельного, Ю. І. Осадчого, П. Т. Саблука, В. В. Сопка, М. Г. Чумаченка та інших. Вагомий внесок у розвиток теорії амортизації, дослідження тенденцій її нарахування зробили зарубіжні вчені: М. Ф. Ван Бреда, Глен А. Велш, А. Гроппеллі, Дж. Рамсі Мак-Куллох, К. Маркс, Белверд Е. Нідлз, Ейсан Нікбахт, Елдон С. Хендріксен. Проте саме питання оптимального вибору методів нарахування амортизації, її впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства, використання нарахованої амортизації як фінансового джерела оновлення основних засобів досліджені недостатньо.

З огляду на значний вплив амортизаційних відрахувань на формування кінцевих фінансових результатів діяльності підприємства метою нашого дослідження є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на збільшення абсолютної суми прибутку через оптимізацію зобов'язань зі сплати податку на прибуток шляхом вибору тієї чи іншої схеми нарахування амортизації.

Визначення термінів «основні засоби» та «амортизація», а також класифікацію основних засобів наведено в Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» ( надалі – П(С)БО 7 ) та Податковому кодексі України ( надалі – ПКУ ). Так згідно з п. 4 П(С)БО 7, «основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних

функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)» [2, с. 36]. Слід зазначити, що на відміну від П(С)БО 7, нормами ПКУ встановлено додатковий критерій, за яким матеріальні цінності відносять до основних засобів, а саме – їх вартість, що повинна перевищувати 2,5 тис. грн [1].

Як бачимо, об'єкти основних засобів повинні приносити підприємству економічні вигоди протягом тривалого періоду. У зв'язку з цим виникає потреба в розподілі їх вартості між окремими періодами з метою забезпечення принципу відповідності доходів та витрат, а значить оптимізації фінансових результатів. Зазначене досягається економічно обґрунтованим вибором методу нарахування амортизації.

Механізм нарахування амортизації визначається нормами П(С)БО 7. Згідно з його п. 4 «амортизація – систематичний розподіл вартості необоротних активів протягом строку їх корисного використання (експлуатації)» [2, с.36]. Для нарахування амортизації п. 26 П(С)БО 7 передбачено п'ять базових методів [2, с. 39]:

- *прямолінійний*, за яким річна сума амортизації визначається діленням вартості, що амортизується, на строк корисного використання об'єкта основних засобів;
- *зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації. При цьому, річна норма амортизації (у відсотках) обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років корисного використання об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість ;
- *прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток залишкової вартості об'єкта на початок звітного року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, що обчислюється, виходячи із строку корисного використання об'єкта, і подвоюється ;
- *кумулятивного*, за яким річна сума амортизації визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта. Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця строку

корисного використання об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання;

- виробничого, за яким місячна сума амортизації визначається як добуток фактичного місячного обсягу продукції (робіт, послуг) та виробничої ставки амортизації. Виробнича ставка амортизації обчислюється діленням вартості, що амортизується, на загальний обсяг продукції (робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів [2, с. 39].

Особливістю кожного методу є урахування строку корисного використання (експлуатації) окремого об'єкта основних засобів. Необхідно підкреслити, що використання зазначених мінімально допустимих строків, визначене нормами ПКУ, однак є правом, а не обов'язком підприємства. При виборі строку корисного використання слід урахувати:

- очікуване використання об'єкта з урахуванням його потужності та інших характеристик;
- очікуване фізичне та моральне зношування;
- правові та інші обмеження строків використання та інші фактори.

Тобто при визначенні строку корисного використання об'єкта основних засобів підприємство може враховувати найрізноманітніші фактори. Залежно від обставин це може бути строк, протягом якого заплановано проведення різноманітних випробувань та досліджень прикладного характеру, випуск продукції, ведення господарської діяльності тощо. Тому до вибору методу амортизації основних засобів слід підходити вкрай виважено, оскільки сума амортизаційних відрахувань значним чином впливає на собівартість випущеної продукції (виконаних робіт, наданих послуг), а значить на фінансовий результат господарської діяльності. Також слід передбачити економічну вигоду від швидшої компенсації капітальних витрат.

Вплив амортизаційних відрахувань на податок на прибуток та кінцевий фінансовий результат можна відобразити наступним чином :

$$A \times C_m \longrightarrow -ПП \quad (1)$$

Де  $A$  – нарахована амортизація, грн;

$C_m$  – ставка податку на прибуток, що діє в періоді нарахування амортизації, %

$ПП$  – податок на прибуток, грн.

При цьому слід урахувати, що за однакових строків нарахування амортизації за різними методами суми амортизаційних відрахувань можуть відрізнятися в кожному періоді нарахування, хоча їх загальна сума буде однаковою. З огляду на фактор часу, цей момент можна використовувати для оптимізації податку на прибуток через вибір того методу амортизації, за яким об'єкт

основних засобів амортизується швидше. Для цього слід визначити, який з можливих методів доцільно використовувати в конкретній ситуації.

Припустимо, що 28 грудня 2012 року підприємством придбано легковий автомобіль вартістю 80,0 тис. грн (без ПДВ), призначений для поїздок персоналу. Мінімально допустимий строк корисного використання автомобіля – 5 років. Такий же строк обрано і для цілей нарахування амортизації. Ліквідаційна вартість автомобіля – 5,0 тис. грн. Тоді вартість, що амортизується становитиме 75,0 тис. грн (80,0 – 5,0). Порівняємо суми амортизації за різними методами за 5 років нарахування амортизації.

*Прямолінійний метод*, за яким річна сума амортизації визначається за формулою :

$$A = B_a : T, \quad (2)$$

де  $B_a$  – вартість об'єкта, що амортизується, грн ;

$T$  – термін корисного використання об'єкта, років.

За прямолінійним методом річна сума амортизації становитиме 15,0 тис. грн (75,0 тис. грн / 5 років ). Місячна сума амортизації становитиме 1,250 тис. грн (15,0 тис. грн / 12 )

*Метод зменшення залишкової вартості*, за яким річна сума амортизації визначається за формулою :

$$A = B_z \times PNA, \quad (3)$$

де  $B_z$  – залишкова вартість об'єкта, що амортизується, на початок звітного року ( первісна вартість на дату початку нарахування амортизації ), грн;

$PNA$  – річна норма амортизації.

При цьому річна норма амортизації розраховується наступним чином:

$$PNA = 1 - \sqrt[n]{LB : PB} \quad (4)$$

де  $LB$  – ліквідаційна вартість об'єкта, що амортизується, грн;

$PB$  – первісна вартість об'єкта, що амортизується, грн;

$n$  – кількість років корисного використання об'єкта основних засобів.

У нашому прикладі розраховуємо спочатку річну норму амортизації, що становитиме 0,4256508

( $1 - \sqrt[5]{5,0 : 80,0}$ ). Далі розраховуємо річні суми амортизації (табл. 1).

**Таблиця 1. Нарахування амортизації з використанням методу зменшення залишкової вартості**

Роки	Розрахунок річної суми амортизації	Річна сума амортизації, грн	Амортизація на кінець року, грн	Залишкова вартість автомобіля, грн
2013	80 000,00 x 0,4257	34 056,00	34 056,00	45 944,00
2014	45 944,00 x 0,4257	19 558,36	53 614,36	26 385,64
2015	26 385,64 x 0,4257	11 232,37	64 846,73	15 153,27
2016	15 153,27 x 0,4257	6 450,75	71 297,48	8 702,52
2017	8 702,52 x 0,4257	3 704,67	75 000,00	5 000,00

Як видно з даних таблиці 1, на відміну від прямолінійного методу при використанні методу зменшення залишкової вартості найбільша сума

амортизації нарахована в першому році використання автомобіля, найменша – в останньому.

1. *Метод прискореного зменшення залишкової*

вартості, за яким річна сума амортизації розраховується аналогічно, як і за попереднім методом, однак річна норма амортизації розраховується за формулою:

$$PNA = 1 : n \times 2 \quad (5)$$

За цим методом річна норма амортизації становитиме 0,4 ( 1 : 5 x 2 ). Результати нарахування амортизації наведено в таблиці 2.

**Таблиця 2. Нарухування амортизації з використанням методу прискореного зменшення залишкової вартості**

Роки	Розрахунок річної суми амортизації	Річна сума амортизації, грн	Амортизація на кінець року, грн	Залишкова вартість автомобіля, грн.
2013	75 000,00 x 0,4	30 000,00	30 000,00	45 000,00
2014	45 000,00 x 0,4	18 000,00	48 000,00	27 000,00
2015	27 000,00 x 0,4	10 800,00	58 800,00	16 200,00
2016	16 200,00 x 0,4	6 480,00	65 280,00	9 720,00
2017	9 720,00 x 0,4	3 888,00	69 168,00	5 832,00

Для спрощення розрахунків вважатимемо, що залишкова вартість автомобіля на кінець п'ятого року експлуатації становить 5,0 тис. грн ( хоча, як видно з таблиці 2, зазначений показник фактично відрізняється від нормативного на 0,8 тис. грн за рахунок математичних округлень відповідних показників ).

2. Кумулятивний метод передбачає визначення річної суми амортизації за формулою:

3.

$$A = B_n \times K, \quad (6)$$

де  $K$  – кумулятивний коефіцієнт.

Зазначений кумулятивний коефіцієнт

розраховується наступним чином :

$$K = P_z \cdot \sum ПН, \quad (7)$$

де  $P_z$  – кількість років, що залишилися до закінчення строку корисного використання об'єкта основних засобів ;

$\sum ПН$  – порядкові номери років корисного використання об'єкта основних засобів.

У нашому прикладі кумулятивний коефіцієнт за перший рік становить 0,3333 (5:(1+2+3+4+5)). Результати нарахування амортизації з використанням кумулятивного метода наведено в таблиці 3.

**Таблиця 3. Нарухування амортизації з використанням кумулятивного методу**

Роки	Розрахунок річної суми амортизації	Річна сума амортизації, грн	Амортизація на кінець року, грн	Залишкова вартість автомобіля, грн
2013	75 000,00 x 5 : 15	25 000,00	25 000,00	50 000,00
2014	75 000,00 x 4 : 15	20 000,00	45 000,00	30 000,00
2015	75 000,00 x 3 : 15	15 000,00	60 000,00	15 000,00
2016	75 000,00 x 2 : 15	10 000,00	70 000,00	5 000,00
2017	75 000,00 x 1 : 15	5 000,00	75 000,00	0,00

Виробничий метод нарахування амортизації до легкового автомобіля застосувати досить складно, а також економічно недоцільно, тому в нашій статті ми

його не розглядатимемо.

Результати розрахунків амортизації за різними методами її нарахування згрупуємо в таблиці 4.

**Таблиця 4. Амортизація основних засобів з використанням різних методів її нарахування**

Роки	Сума амортизації за методами, грн			
	Прямолінійний	Зменшення залишкової вартості	Прискореного зменшення залишкової вартості	Кумулятивний
2012	15 000,00	34 056,00	30 000,00	25 000,00
2013	15 000,00	19 558,36	18 000,00	20 000,00
2014	15 000,00	11 232,37	10 800,00	15 000,00
2015	15 000,00	6 450,75	6 480,00	10 000,00
2016	15 000,00	3 704,67	3 888,00	5 000,00
РАЗОМ	75 000,00	75 002,15	75 000,00	75 000,00

Як бачимо, з точки зору оптимізації оподаткування, найвигіднішим є метод зменшення залишкової вартості, за яким амортизація нараховується «найшвидше». Далі ідуть методи прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний та прямолінійний.

Амортизація основних засобів є важливим та дієвим

способом оптимізації зобов'язань зі сплати податку на прибуток. Оптимально використовуючи окремі методи нарахування амортизації, підприємство отримує додаткові можливості для вивільнення оборотних коштів, що надалі можуть бути спрямовані в розвиток господарської діяльності.

---

## Список літератури

1. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» // Справочник економіста (спецвыпуск). – 2012. – № 11. – С. 36-43.
3. Асмолова Г. Механізм регулювання відтворення основних засобів підприємства. / Г. Асмолова // Економіст – 2007. – № 7. – С. 24 – 28.
4. Граковський Ю. Экономическое обоснование выбора метода амортизации / Ю. Граковський // Справочник економіста. – 2012. – № 11. – с. 54 – 66.
5. Карпова В. «Капитальные» альтернативы : выбор метода амортизации основных средств с позиции оптимизации налога на прибыль / В. Карпова // Управленческий учет и бюджетирование. – 2011. – № 7. – С. 6 – 14.
6. Кіпреева О. Трансформуючі потоки... Практика вдосконалення організації та методики аналізу основних засобів / О. Кіпреева // Управленческий учет и бюджетирование. – 2012. – № 8. – С. 24-36.
7. Крайник О. П. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. П. Крайник, Є. С. Барвінська. – Львів: Національний університетська «Львівська політехніка» (ІВЦ «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти), 2003. – 208 с.
8. Мазаракі Н. В. Економіка торговельного підприємства / Н. В. Мазаракі. – К.: КНЕУ, 2007. – 528 с.
9. Радковская Н. П. Методологические подходы к управлению прибылью / Н. П. Радковская // Финансы и кредит. – 2009. – № 5. – С. 15-27.
10. Справжній бухоблік / [Н. Белова, А. Бобро, Д. Винокуров та ін.]. – Х.: Фактор, 2005. – 1072 с.
11. Тютюнник В. На повну! Аналіз використання основних виробничих засобів / В. Тютюнник // Управленческий учет и бюджетирование. – 2011. – № 12. – С. 30 – 35.

## РЕЗЮМЕ

**Боднарюк Володимир**

**Амортизація основних засобів як спосіб оптимізації податку на прибуток**

Розглянуто поняття основних засобів, методи їх амортизації. Запропоновано способи їх обрання, з огляду на потреби оптимізації суми податку на прибуток підприємства.

## RESUME

**Bodnaryuk Volodymyr**

**Depreciation as a method for optimization of income tax**

The concept of property and equipment, methods of their depreciation are considered in the article. The ways of their election according to the need to optimize the amount of income tax are proposed.

**Стаття надійшла до редакції 08.03.2013 р.**

## ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкривається роль зовнішнього середовища як фактору конкурентоспроможності підприємства. Особлива увага звертається на аналіз діяльності державного апарату управління у формуванні зовнішніх стимулів до інноваційної діяльності економічних суб'єктів.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, інновації, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, зовнішні стимули, інноваційні запозичення, технологічна модернізація, недобросовісна конкуренція, державне регулювання економіки.

Традиційним підходом для маркетингових досліджень є виділення в структурі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. До зовнішніх елементів організації при цьому зараховують покупців, постачальників, конкурентів, інфраструктуру, діяльність державних інститутів. Слід підкреслити, що інститут держави входить до кола наукових інтересів видатних українських економістів, зокрема в площині досягнення цілей модернізації [1, с. 4-20; 2, с. 78-88; 3, с. 4-12; 4, с. 11-21; 5, с. 48-58; 7, с. 4-10; 8, с. 16-27; 9, с. 21-29].

У нашому дослідженні аналізується діалектичний взаємозв'язок між підсистемами управління конкурентоспроможністю підприємства з акцентом на ролі зовнішнього середовища як фактора генерування внутрішніх стимулів (антистимулів) розвитку економічного суб'єкта.

З урахуванням мети роботи акцент у блоці зовнішнього середовища буде зроблено на діяльність державного апарату управління економічними процесами. У структурі функцій держави можна виділити два рівні: макро- і мікроекономічний. До макроекономічних функцій державного регулювання економіки належить створення цілісного комплексу інститутів, що забезпечують стає функціонування економічної системи на основі оптимізації співвідношення між виробничою і соціальною ефективністю. На мікрорівні вирішуються завдання впливу на господарську діяльність окремих економічних суб'єктів. Саме останній елемент функцій держави і став предметом нашого дослідження.

В умовах кризи кожне підприємство розробляє власні сценарії протидії їй. Аналіз антикризової діяльності закордонних фірм показав, що 83% відсотки уцілюються. 12 % керівників підприємств-виробників переглянули асортиментну лінійку продукції, що випускається. Отже, на перший план виходить товарна складова комплексу маркетингу. Рациональна товарна політика забезпечує стійкість розвитку економічного суб'єкта в стратегічній перспективі.

Успішність застосування стратегічних рішень у маркетингу все в більшому ступені залежить від ефективності створення та надання нововведень. Розрізняють наступні їх види: розробка оригінальних

продуктів, їх покращення та модернізація, створення нових марок продуктів.

Мотиви, що спонукають компанії до розвитку інновацій, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні. Так до числа внутрішніх належить необхідність заміни обладнання, що застаріло (об'єктивна причина), або прагнення групи талановитих інженерів реалізувати свій творчий потенціал (суб'єктивна причина).

Слід зазначити, що склад внутрішніх спонукальних мотивів інноваційної активності є індивідуальним для кожної окремої компанії. Враховуючи властивий більшості з них стійкий консерватизм, вважаємо, що внутрішні стимули можуть виявитися недостатньо вагомими. Розглянемо приклад з практики господарювання в Україні. Характер процесів первісного нагромадження капіталу сформував у національній економіці «олігархічний» капіталізм, що характеризується превалюванням небагатьох великих концернів у кожній з ключових галузей промисловості. Встановлення цін у цьому секторі не зумовлене факторами попиту або обсягом витрат, а є результатом економічних рішень керівництва фірм. У результаті – продаж товарів за неконкурентними цінами та, як наслідок, отримання олігопольною структурою надвисоких прибутків. У зазначеній ситуації відсутні стимули до модернізації виробництва, інвестування коштів у розвиток нових технологій. Як приклад: сприятлива кон'юнктура світових сировинних ринків у 1999 – 2007 рр не була використана вітчизняними експортерами для оновлення власного виробництва і асортименту продукції за рахунок додаткового доходу.

В описаних умовах спонукальним мотивом до інноваційного розвитку можуть виступити причини зовнішнього характеру, зокрема, ті, що обумовлені відповідними заходами економічної політики держави. Суттєвою перепорою для розвитку національної економіки є вкрай низька інноваційна активність вітчизняного виробничого сектору. У нашій країні за час реформ, а це понад 20 років, не побудовано жодного великого підприємства на власній сучасній інноваційній основі [2, с. 79]. Пріоритетним завданням держави доцільно визнати стимулювання ринкового попиту на інновації, зокрема, шляхом розширення державного замовлення на інноваційну продукцію в межах реалізації пріоритетних програм енергозбереження та



інформатизації.

Посилюється залежність України від інноваційних запозичень з-за кордону. При цьому найбільша питома вага імпорту технологій, необхідних для модернізації, належить тим вітчизняним галузям, які традиційно мають розвинену наукову базу, серед них хімічна і нафтохімічна, металургійна промисловість, а також машинобудування. Так тісні контакти з закордонними партнерами дали б змогу зекономити фінансові ресурси вітчизняних компаній за рахунок скорочення власних НДДКР та відіграти суттєву роль у прискоренні технічного переоснащення підприємств і опанування виробництва нових видів продукції. Однак масштаби взаємодії вітчизняних компаній з іноземними партнерами недостатні. Розплатою за зневагу до технологічної модернізації стало те, що економіка України потрапила в «пастку недорозвиненості». В умовах фінансово-економічної кризи посилюються процеси деіндустріалізації національної економіки, примітивізації її структурної конструкції, що стало наслідком надзвичайно високої залежності від кон'юнктури світового ринку.

Простежимо процеси управління інноваціями на прикладі функціонування ринку металопластикових вікон. В Україні попит на останні суттєво підвищився в середині 90-х років. На сьогодні стабілізувалася кількість українських виробників (біля 1000 підприємств), а в структурі ринку превалюють іноземні торгові марки. На ринку України присутні всі значні європейські виробники: «Aluplast», «Gealan», «КВЕ», «Knipping», «Komerling», «Rehau», «Salamander», «Trokal», «Veka», «Horizont», «Schuko».

За останні роки на ринку ПВХ не з'явилося жодного значного гравця. На початку функціонування вітчизняного ринку ПВХ одне вікно коштувало приблизно 400 дол. Доходність бізнесу приваблювала нових суб'єктів. Зростання конкуренції викликало зниження цін. Однак серед факторів, що мотивують споживача, зниження цін вже не є пріоритетним. Зростає кількість покупців, які віддають перевагу більш якісній і вартісній продукції. Можна перерахувати перелік інновацій, впроваджених на зазначеному ринку лише за останні роки:

- Спеціалісти компанії «КВЕ» розробили революційну лінію – систему «платинове вікно». У виробництві системи використовується кальцієво-цинковий стабілізатор, який не завдає шкоди людині та довкіллю.
- «Veka» протягом останнього часу запропонувала на ринку наступні новації: система Softline, що розроблена для використання в будинках висотою до 100 м, за рахунок нових конструктивних рішень вона може витримувати швидкість вітру, динамічний тиск і вітрове навантаження групи С.
- «Trokal» запропонувала ринку вікна, які виготовлено із поліпропілену PP. Поява нової системи викликана новими споживацькими вимогами до віконних систем – екологічна безпека матеріалу, можливість вторинного використання. Зазначеним вимогам відповідає поліпропілен. Він повною мірою позбавлений галогенів та важких металів. Використання нового матеріалу не потребує заміни обладнання.
- «Horizont» виробляє нову систему профілів із зовнішнім ущільненням. Використана нова система встановлення скла, що перешкоджає наростанню льоду.

– «Schuko» розробила стійкі до вторгнення і вогнестійкі вікна [6, с.102-103].

Ринок металопластикових віконних систем знаходиться на такій стадії науково-технічної зрілості, що може стати полігоном для вирішення наукової задачі розробки теоретико-методичних положень формування інноваційних маркетингових стратегій підприємства. Слід зазначити, що під час кризи частина виробників і дилерів закріпилися в ніші демпінгування, стимулювання обсягів продажів за рахунок зниження цін.

Аналіз маркетингових стратегій, які використовували найбільш успішні сучасні українські компанії, дозволяє зробити висновок: загальноекономічна ситуація як зовнішній фактор викликає до життя гіпертрофоване зростання використання методів недобросовісної конкуренції, зокрема демпінгові ціни, використання корупційних зв'язків. Так за наявності «потрібних зв'язків» застосовується метод затримки товарів конкуруючих фірм на митниці при перетині кордону. На внутрішньому ринку компанії діють іншими методами, зокрема використовуються схеми «перерваного транзиту». Сутність її в тому, що товар завозиться на територію країни і «губиться», не потрапляючи до точки призначення в Україні, що дозволяє хазяїну вантажу уникати сплати акцизу та ПДВ.

Отже, тактика і стратегія в поведінці національних суб'єктів ринку зумовлена макроекономічним становищем в країні, яке яскраво ілюструється індексом економічної свободи. Використовуючи теорію Адама Сміта про добробут націй, автори індексу вимірюють економічну свободу в 185-ти країнах за 10-ма показниками: права власності, свобода від корупції, фіскальна свобода, державні витрати, свобода підприємництва, свобода праці, свобода торгівлі, свобода інвестицій, фінансова свобода.

Україна в рейтингу «Індексу економічної свободи» посіла 161 місце із 177 країн. Це найнижчий показник із 43-х європейських держав, котрий відніс українську економіку до групи країн, де економічні свободи утискаються [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2013/01/11/355596/>.

З урахуванням того, що в Україні розповсюджена корупція, закони функціонують погано, існує недолік виконання контрактів та захисту прав власності, можна говорити про перенесення акценту з процесів управління виробництвом та підвищення його ефективності на пошук способів отримання конкурентних переваг у сфері корупційних угод.

Наведений рейтинг «Індексу економічної свободи» наочно демонструє низьку ефективність діяльності в Україні формальних інститутів, зокрема держави. Слабким місцем виявляється неузгодженість у структурі інтересів економічних суб'єктів. Держава не є знеособленим абстрактним суб'єктом, що діє винятково в межах реалізації суспільних потреб. Вона завжди конкретно виражена, персоніфікована. Соболев В. зазначає: «Жоден з інших особливих інститутів не є настільки персоніфікованим..., як бюрократія, і жоден із них не здатен у порівняно короткі проміжки часу забезпечити як упорядкування взаємодії суб'єктів економічної системи і зменшення хаосу, так і навпаки, дестабілізацію соціально-економічної ситуації» [8, с. 244]. Таким чином, результативність проведення структурної трансформації в Україні безпосередньо залежить від відповідності інтересів влади і суспільства,

а також від дієвості системи державного управління як механізму ігнорування або задоволення потреб обох сторін. Особливість України полягає в тому, що бюрократія генерує в переважній більшості дестабілізаційні для реалізації суспільних інтересів процеси. З цього приводу приведемо цитату з роботи Кідзерського Ю. «... Ми схилиємося до точки зору, що будь-які конструктивні зміни стосовно нинішнього свідомого «самонастроювання» державної влади і державного управління у нас малоімовірні. Тому ми вважаємо, що розвиток промисловості й надалі відбуватиметься еволюційним шляхом, без чіткого слідування визначеній стратегічній меті, з постійним пристосуванням до поточної кон'юнктури та продовженням нещадної експлуатації спрацьованих і застарілих виробничих потужностей. Зрештою це зумовить фізичну руйнацію останніх, виснаження і незатребуваність вітчизняного виробництва внутрішнім і світовим ринками, а також стане поштовхом до серйозних економічних, а потім – і політичних змін у країні» [5, с. 58].

У процесі ринкових перетворень національної економічної системи стихійно сформувався комплекс неефективних (з точки зору досягнення загальних стратегічних цілей країни) стійких норм – «інституціональних пасток», що виникли як результат переважання в поведінці суб'єктів господарювання стратегії адаптації, а не розвитку. Прикладом таких, зокрема, є бюрократія. Рентоорієнтована поведінка останньої, її залежність від галузевого лобізму зумовлюють відсутність стратегічних підходів у формуванні структурної політики, яка б відповідала стратегічним пріоритетам розвитку економіки з огляду на внутрішні і зовнішньоекономічні відносини. На сьогодні потужне лобі мають сировинні галузі. Цей факт пояснює причини структурної деградації вітчизняної економіки. Досягнення мети модернізації структури виробничого комплексу вимагає розробки механізмів щодо стимулювання розвитку високотехнологічних галузей. Натомість, найбільша кількість пільг, проведення економічних експериментів, списання заборгованості знаходиться в активі гірничо-металургійного комплексу та вугільної промисловості.

Фактично, держава у її сформованому вигляді є прикладом неефективного інституту. Вона перетворилась на один з визначальних чинників гальмування інноваційного розвитку, деградації вітчизняної промисловості у бік сировинного приросту розвинених країн і ринку для імпоротної високотехнологічної продукції, а також уповільнення процесів формування структури економіки, відповідної до умов експансії нововведень.

У межах економічної науки особливу увагу до

феномена корупції виявляють представники сучасної неокласичної теорії в парадигмі теорії суспільного вибору і теоретики інституціоналізму. Одне з центральних понять неокласичного аналізу корупції – пошук політичної ренти, тобто прагнення економічних агентів одержати економічну ренту за допомогою політичного процесу, використання сили держави.

Критика неокласичної моделі раціонального вибору репрезентована інституціональним напрямком. Його представники вбачають причину появи корупції в неефективності суспільних інститутів (правил гри). Неефективні інституціональні рамки генерують збільшення трансакційних витрат. У результаті – блокуються ринкові рішення і йде пошук скорочення витрат для пошуку інформації, укладання контрактів, контролю за їх виконанням, юридичного захисту. Інституціоналісти звертають увагу на те, що в короткостроковому періоді корупція має потенціал прискорення темпів економічного зростання шляхом нейтралізації дії неефективних суспільних інститутів. Однак у довгостроковому періоді її роль винятково негативна. Поширення корупції створює для бюрократів стимули ще більшого спотворювання суспільних інститутів і системи розподілу, завищення вартості трансакцій.

Детальний аналіз неокласичної та інституціональної теорії корупції дозволяє зробити висновок: вони не унеможливають одна одну. Використання теоретичного доробку репрезентованих напрямків без абсолютизації підходів дозволяє глибше зрозуміти природу корупції як складного соціально-економічного явища. Створення і закріплення інституціональної структури суспільства іманентно уміщує суб'єктивний фактор, тобто залежить від волі і свідомості людей, а відповідно може обслуговувати раціональні інтереси окремих агентів.

У якості висновку зазначимо: побудова інституціональної основи формування внутрішніх стимулів розвитку економічного суб'єкта в Україні передбачає, в якості необхідної умови, мінімізацію деструктивних можливостей державного апарату управління (підвищення ефективності функціонування інституту держави). Визначення стратегічних цілей розвитку економіки має відбивати суспільні інтереси, а не відповідати цілям лобістських груп. При цьому слід викоринити практику псевдореформування, коли розробка економічної політики на законодавчому рівні відбувається спрощено, напрями і завдання розвитку не піддаються моніторингу з приводу значущості для досягнення кінцевого результату, відсутні чітко визначені механізми реалізації програм, що приймаються.

## Список літератури

1. Гець, В. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України [Текст] / В. Гець // Економіка України. – 2010. – №3. – С. 4-20.
2. Гош, О. Соціально-економічний лад реформованої України: основні необхідні інновації [Текст] / О. Гош // Економіка України. – 2011. – №3. – С. 78-88.
3. Гриценко, А. Методологічні основи модернізації України [Текст] / А. Гриценко // Економіка України. – 2011. – №2. – С. 4-12.
4. Зверяков, М. Ліберальна ідея і модернізація економіки України [Текст] / М. Зверяков // Економіка України. – 2010. – №7. – С. 11-21.
5. Кідзерський, Ю. Інститут держави і проблеми оновлення промислової політики в Україні [Текст] / Ю. Кідзерський // Економіка України. – 2011. – №1. – С. 48-58.
6. Окландер, М. А. Маркетингові інновації на ринку метало-пластикових віконних систем: [монографія] / М. А. Окландер, А. О. Губерник – Одеса: Астропринт, 2009. – 264 с.
7. Попович М. Чи має українська модель суспільства бути ліберальною? [Текст] / М. Попович // Економіка України. – 2010. – №8. – С. 4-10.
8. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа: общие черты и

- 
- особенности в Украине [Текст] / В. М. Соболев. – Х.: Бизнес-информ, 1999. – 304 с.
9. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень [Текст] / Н. Тарнавська // Економіка України. – 2011. – №4. – С. 16-27.
10. Якубовський, М. Промислова політика: проблеми та перспективи модернізації [Текст] / М. Якубовський // Економіка України. – 2010. – №8. – С. 21-29.
11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/news/2013/01/11/355596/>.
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://okna.ua/library/art-antikrizisnyj\\_marketing\\_antikrizisnye-s-3](http://okna.ua/library/art-antikrizisnyj_marketing_antikrizisnye-s-3).

## РЕЗЮМЕ

*Болотная Оксана*

### **Внешняя среда как фактор конкурентоспособности предприятия**

В статье раскрывается роль внешней среды как фактора конкурентоспособности предприятия. Особое внимание уделено анализу деятельности государственного аппарата управления в формировании внешних стимулов к инновационной деятельности экономических субъектов.

## RESUME

*Bolotna Oksana*

### **The environment as a factor of competitiveness**

The article explores the role of the environment as a factor of the competitiveness of the enterprise. Particular attention is paid to the analysis of the State apparatus in the formation of external incentives for innovation of economic entities.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.*

## ОЦІНКА ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ АКЦІОНЕРНОГО КАПІТАЛУ

*У статті розглянуто найважливіші теоретичні аспекти формування капіталу підприємств. Наведено оцінку переваг і недоліків зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування. Проаналізовано чинники, які впливають на структуру капіталу. Розраховано частки в структурі пасивів для підприємств української промисловості, а також визначено тенденції, що притаманні хімічній галузі, машинобудуванню, чорній металургії і сфері інформаційних технологій.*

**Ключові слова:** акціонерний капітал, оптимальна структура акціонерного капіталу, податковий щит, підприємницький ризик, фінансовий ризик, прості акції, привілейовані акції.

На сьогодні залишається актуальним питання, чи впливає структура капіталу на вартість фірми, і якщо впливає, то яким чином, а також, яка структура капіталу вважатиметься оптимальною. Центральним об'єктом у цій тематиці виступає теорема Модільяні-Міллера (ММ – 1), яка характеризує ринкову вартість фірми як незалежну від способу залучення капіталу, з оперттям на декілька припущень, серед яких: відсутність оподаткування, комісійних брокера, витрат на випадок банкрутства. Також припускається, що інвестори позичають за тими ж ставками, що й корпорації, також інвестори володіють тією ж інформацією про майбутні можливості фірми, що й менеджери; на операційний прибуток не впливає використання боргу. Проте наявність перелічених чинників у діяльності корпорації ставить під сумнів справедливість цієї теорії.

Основні напрацювання у вказаній сфері виведені з праць іноземних фахівців, серед яких: Е. Альтман, Р. Бредлі, Ю. Брігхем, Р. Вестерфілд, Л. Гапенські, Б. Джордан, С. Майерс, М. Міллер, Фр. Модільяні, С. Россі. Варто ще назвати І. Бланка і Н. Рудика, а також таких вітчизняних вчених, як О. Вінника, В. Євтушевського, В. Суторміну, І. Яремка.

Метою нашої статті є оцінка впливу структури капіталу на діяльність підприємств. Цілями визначено: аналіз методів формування оптимальної структури капіталу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення тенденцій у структурі пасивів українських підприємств та обґрунтування причин їх виникнення.

Коли говоримо про «структуру капіталу», то хочемо зауважити, що це поняття не має чіткого визначення, і прийнято трактувати його як оптимальне співвідношення власного і залученого капіталів [1, с. 280].

Рушієм у дослідженні значення вказаного поняття для підприємств була вже згадувана теорема ММ – 1, сформульована у 1958 р. Модільяні і Міллер висунули твердження, що ринкова вартість фірми, незалежно від того, чи використовує вона позиковий капітал чи ні, дорівнює відношенню операційного прибутку до середньозваженої вартості капіталу чи необхідної ставки доходу на звичайні акції фірми. І також важливу тезу, що можна виразити ціну акціонерного капіталу фінансово залежної фірми через вартість фінансово незалежної і премії за ризик, якщо обидві перебувають у тій самій групі ризику. А премія за ризик розраховується як різниця цін власного і залученого капіталу,

помножена на плече фінансового важеля. Ці твердження спираються на припущення про відсутність оподаткування корпорації. Для пояснення цих тверджень було введено поняття арбітражу, яке вказувало, що для двох фірм з однаковим рівнем ризику, але з різною ринковою вартістю, притаманна така особливість: інвестори продають акції, оцінені дорожче і купують акції з низькою ціною. Як наслідок, за допомогою арбітражу ринок зрівнює їхню ринкову ціну [2, с. 267–271].

Потрібно детальніше спинитися на припущенні про відсутність податків, яке за своєю природою надто абстрактне, тому що практично не спостерігається на практиці. Корпорації сплачують податки з прибутку, а акціонери – з дивідендів. І це має вплив на структуру капіталу, оскільки при залученні боргового капіталу, відсотки, що сплачуються за користування, віднімаються від оподаткованого доходу, як наслідок – у корпорації залишається більший прибуток. Це явище прийнято називати податковим щитом.

Проте тут варто уваги й інший аспект. Інвестори, що отримують доходи за облігаціями корпорації, сплачують натомість високі податки, отже, менеджери повинні забезпечити вищі ставки доходів за ними. Нові емісії боргових цінних паперів відбуватимуться до тих пір, поки ставки податку на прибуток будуть вищими за ставки податку на доходи інвесторів. Тут і з'явиться рівновага між позиковим і власним капіталом. Р. Брейлі і С. Майерс, провівши свої дослідження, зробили висновки, що доцільно випускати облігації лише тоді, коли майбутні доходи будуть достатньо великими, щоб використати податковий захист. Проте, якщо вони невеликі і немає перспектив їхнього зростання, то потрібно використовувати інші методи зниження податкового навантаження, серед яких прискорена амортизація обладнання [3, с. 263–273].

Фінансові менеджери при управлінні структурою капіталу повинні здійснювати такі дії:

- вибір раціонального способу фінансування інвестицій;
  - аналіз частки нематеріальних активів у структурі валюти балансу;
  - визначення розміру фінансових витрат на обслуговування боргу;
  - обмежене використання асиметричної інформації.
- Загалом можливі три способи фінансування

інвестицій:

- 1) випуск облігацій;
- 2) використання нерозподіленого прибутку;
- 3) випуск звичайних акцій.

Про перший метод було розказано попередньо, а щодо використання нерозподіленого прибутку, то тут ключовим виступає питання, чи отримають акціонери прибуток, якщо нерозподілений прибуток буде реінвестований?

Останнім методом фінансування інвестицій є випуск звичайних акцій. Цей метод вигідний для акціонерів за умов, що дохідність нових акцій перевищить рівень капіталізації.

Велике значення при визначенні структури капіталу має структура активів. Якщо в ній присутня велика частка нематеріальних активів, то ймовірність банкрутства зростає, оскільки нематеріальні активи важче реалізувати і вони швидше втрачають свою вартість. Тому для структури капіталу важливу роль відіграє проведення менеджерами розумної інвестиційної політики [4, с. 58–60].

Будь-яка корпорація повинна враховувати фінансові витрати, пов'язані з виникненням боргу, навіть якщо справа необов'язково дійде до банкрутства. Американський економіст Е. Альтман у своїх дослідженнях підрахував, що ці витрати часто перевищують 20% вартості корпорації. Витрати корпорації на банкрутство поділяють на прямі і непрямі. До перших належать юридичні й адміністративні видатки, а до других – витрати на фінансування прихованого банкрутства, тобто так званого фінансового виснаження [5, с. 321–324], яке тлумачиться як намагання компанії зберегти контроль над своїми активами. У разі банкрутства настає конфлікт між кредиторами і акціонерами, виплата боргів першим стримує або унеможливує виплату дивідендів другим, а й фінансові витрати і реалізацію продукції, що лише ускладнює процес управління корпорацією і наближає банкрутство. Тому при залученні боргового капіталу менеджерам слід подумати про можливість подолання фінансового виснаження.

Існує теорія компромісу (Trade-off Theory) створена Р. Брейлі і С. Майерсом, яка враховує не лише податкове навантаження, а й фінансові витрати. За цією теорією вартість корпорації вираховується як сума ринкової вартості фірми і вартості податкового щита, зменшеної на величину фінансових витрат. Тобто ця формула ілюструє, що матиме більший вплив на фірму: величина податкового захисту чи можливість значних фінансових витрат у зв'язку з фінансовим виснаженням. Якщо переважає другий чинник, то корпорації недоцільно залучати великі обсяги боргового капіталу [6, с. 475–477].

Говорячи про структуру капіталу, важливо не забути про якість інформації. Багато відомих вчених часто абстрагувалися від цього поняття, не звертаючи увагу на те, що інформація, якою володіють менеджери, часто відрізняється від інформації інвесторів. Причиною є те, що саме інвестори впливають на ціну акцій корпорації, що може мати як негативний, так і позитивний вплив на розмір власного капіталу, тому менеджери зобов'язані повідомляти про успіхи чи невдачі діяльності фірми [4, с. 247–248]. За умов виникнення конфліктів між менеджерами і інвесторами, перші схильні обирати джерела фінансування за теорією ієрархії Дональдсона [7, с. 69], яка передбачає стабільні дивідендні виплати і

вибір внутрішніх джерел фінансування. Часто в умовах інформаційної асиметрії інвестори змушують менеджерів притримуватися теорії ієрархії через побоювання, що їм намагаються продати переоцінені акції [8, с. 80].

Вважається, що висока частка позикового капіталу у структурі балансу матиме негативний вплив і може призвести до банкрутства в майбутньому, оскільки є два способи розширення капіталу: залучення боргового чи емісія акцій. Останній дає фіксований дохід, забезпечує високий кредитний рейтинг, фінансову незалежність, а перший дозволяє також розширити діяльність і зменшити величину оподаткування. Проте у важкі для фірми часи зменшуються надходження акціонерів чи наслідком буде банкрутство. Тому компанії обмежують своє боргове фінансування. Бажаний для фірми обсяг боргового фінансування також залежить від ризикованості діяльності, галузі з низьким ступенем ризику можуть дозволити собі більші обсяги кредитних коштів, а галузі з високим рівнем ризику – навпаки.

Яскравим прикладом на протиположності цьому може бути американська компанія з виробництва їжі «General Mills», яка володіла у 1999 р. 90% боргу, що не могло не вважатися критичним, зважаючи на попередні численні банкрутства компаній з аналогічними показниками. Проте вона продовжувала залишати за собою позицію А у кредитному рейтингу за акціями. Якщо ж детальніше проаналізувати її фінансовий стан, то варто взяти до уваги, що її ринкова вартість значно більша за балансову, сягала 11,6 млрд дол. США, а величина боргу лише 3,5 млрд дол. США. Тому необхідно при визначенні співвідношення власного і залученого капіталу враховувати низку факторів, серед яких: стабільність продажів, операційний левеїдж, структуру активів, темп зростання, рентабельність, податки, політику менеджменту, ситуацію на ринку, асиметричність інформації і сигнальні ефекти.

Високий ризик призводить до зниження ціни акцій, але очікування високої віддачі капіталу підвищує її, тому потрібно знайти «золоту середину» у збалансуванні структури капіталу, щоб максимізувати ціну акцій. На думку Бріггема і Хьюстона, на структуру капіталу впливають такі фактори: 1) підприємницький ризик – що він вищий, то нижчим повинен бути рівень боргового фінансування; 2) податкова позиція фірми – основною причиною використання кредитних коштів є можливість зниження оподаткування, проте більшість фірм може вже використовувати податковий щит, і в таких випадках фірма не буде мати таких переваг, як високо оподаткована фірма; 3) фінансова гнучкість або здатність залучати капітал за несприятливих ринкових умов; 4) управлінський консерватизм чи агресивність. Деякі менеджери є більш здатні до ризику з метою максимізації прибутку шляхом залучення позикового капіталу.

Підприємницький ризик характеризується як можливість виникнення ризику за умов, що фірма не використовує боргових засобів фінансування і залежить від багатьох факторів: стабільності попиту, стабільності ціни продажу, стабільності виробничих факторів, можливості регулювати ціну реалізації у її взаємозв'язку з коливанням виробничих витрат, можливості швидкого створення нового продукту з низькими затратами (що швидше продукт стає застарілим, то вищим є підприємницький ризик), ризику зниження доходів через коливання обмінного курсу, якщо фірма постачає велику частку продукції за кордон і операційного

левериджу.

Вагомий вплив на операційний прибуток здійснює питома вага постійних витрат у їх структурі, і разом з тим зростає підприємницький ризик, що притаманне для галузей з високою автоматизацією виробництва і капіталомісткістю і компаній з великою часткою витрат на науково-дослідницькі розробки і проектування нової продукції.

Щодо фінансового ризику, то він характерний для тих акціонерних підприємств, що залучають борговий капітал, і несуть його ті акціонери, які володіють звичайними акціями.

Про ціну акцій варто сказати, що вони позитивно впливають на очікування дивідендів, проте негативно пов'язані з очікуваною рентабельністю капіталу. Фірми, за якими очікується значна виплата дивідендів, ті, які мають високу дохідність, використовують позиковий капітал, спроможні через фінансовий леверидж забезпечити зростання цін на акції. Проте високий рівень боргу забезпечує зростання фінансового ризику, а це спонукає до зростання витрат на капітал, як

наслідок – зниження цін на акції [9, с. 587–621].

У контексті викладених вище теоретичних міркувань варто проаналізувати структуру капіталу українських ділових одиниць, репрезентованих підприємствами хімічної промисловості, машинобудування, чорної металургії і сфери інформаційних технологій, діяльність яких можна за результатами останніх трьох років вважати прибутковою.

У поданих таблицях (1–4) показано співвідношення короткострокового, довгострокового позикового капіталу і акціонерного капіталу через призму простих і привілейованих акцій. Також розраховано коефіцієнт покриття процентів, що визначає величину операційного прибутку до фінансових витрат (ТІЕ) і показник рентабельності власного капіталу.

Найбільшу частку (27,7%) займає довгостроковий борг у структурі капіталу хімічної промисловості, а саме у ПрАТ «Вінниця побутхім» і ПрАТ «Кримський титан» (таблиця 1).

**Таблиця 1. Аналіз структури капіталу підприємств хімічної промисловості**

Назва підприємства	Борг			Акції		ТІЕ	Рентабельність власного капіталу, %
	коротко-строковий, %	довго-строковий, %	разом, %	прості, %	привілейовані, %		
ПАТ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод»	80,4	11,1	91,5	8,5	0,0	9,5	9,5
ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця»	70,9	0,0	70,9	29,1	0,0	114,6	9,0
ПрАТ «Вінниця побутхім»	25,8	57,9	83,7	16,3	0,0	29,1	31,7
ПАТ «Янівський коксохімічний завод»	72,8	22,0	94,8	4,3	0,9	3,4	6,5
ПрАТ «Кримський титан»	27,0	47,7	74,7	25,3	0,0	2,49	2,1
Середнє значення	55,4	27,7	83,1	16,7	0,2	31,8	11,8

\*Розрахунки автора на основі даних НКЦПФР за 2011 рік [10].

Для майже всіх українських підприємств характерна відсутність привілейованих акцій у структурі власного капіталу (з аналізованих вони наявні лише в ПАТ «Янівський коксохімічний завод»). Це пояснюється багатьма ускладненнями, серед яких: нечітка правова характеристика цього типу фінансових інструментів, обов'язковий характер виплат дивідендів, навіть за умов відсутності прибутку, обмеження в обсягах

випуску, неясність з приводу права голосу власника таких акцій і невизначеність в оподаткуванні дивідендів.

Прості акції займають найбільшу частку у структурі капіталу підприємств машинобудівної сфери (середнє значення, 31,9%). А серед боргового капіталу переважає короткостроковий (67,6%) (табл. 2).

**Таблиця 2. Аналіз структури капіталу підприємств машинобудівної галузі**

Назва підприємства	Борг			Акції		ТІЕ	Рентабельність власного капіталу, %
	коротко-строковий, %	довго-строковий, %	разом, %	прості, %	привілейовані, %		
ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе»	65,4	11,4	74,8	23,2	0,0	0,84	8,0
ПАТ «Азовмаш»	43,9	0,0	43,9	56,1	0,0	-	0,9
ПАТ «КрКЗ»	49,2	13,7	62,9	37,1	0,0	9,2	10,9
ВАТ «СВЗ»	68,3	20,5	88,8	11,2	0,0	4,0	32,3
Середнє значення	56,7	11,4	67,6	31,9	0,0	4,7	13,0

\*Розрахунки автора на основі даних НКЦПФР за 2011 рік [10].

Питома вага власного капіталу у структурі капіталу аналізованих підприємств чорної металургії 27,9%, проте ситуація доволі неоднозначна, тому що ВАТ «Запоріжсталь» і ВАТ «ММК» у своїй структурі мають лише понад 10% власного капіталу, а ПАТ

«АрселорМіттал Кривий Ріг» і ПАТ «ДМЗ» – близько половини усіх пасивів, що пов'язано з їх чи не найбільшим значенням у промисловості України (таблиця 3).

**Таблиця 3. Аналіз структури капіталу підприємств галузі чорної металургії**

Назва підприємства галузі чорної металургії	Борг			Акції		ТІЕ	Рентабельність власного капіталу, %
	коротко-строковий, %	довго-строковий, %	разом, %	прості, %	привілейовані, %		
ВАТ «Запоріжсталь»	73,0	15,9	88,9	11,1	0,0	2,0	4,0
ВАТ «ММК»	50,6	39,4	90,0	10,1	0,0	-	-2,1
ПАТ «ДМЗ»	39,1	15,1	54,2	45,7	0,0	2,3	0,8
ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг»	53,8	1,5	55,3	44,7	0,0	14,9	9,0
Середнє значення	54,1	18,0	72,1	27,9	0,0	6,4	2,9

\*Розрахунки автора на основі даних НКЦПФР за 2011 рік [10].

Щодо тенденцій у інформаційній сфері, то тут можна зокрема короткострокового (таблиця 4).  
говорити про превалювання позикового капіталу,

**Таблиця 4. Аналіз структури капіталу підприємств сфери інформаційних технологій\***

Назва підприємства сфери інформаційних технологій	Борг			Акції		ТІЕ	Рентабельність власного капіталу, %
	коротко-строковий, %	довго-строковий, %	разом, %	прості, %	привілейовані, %		
ПрАТ «Український процесінговий центр»	99,0	0,0	99,0	1,0	0,0	-	29,3
АТ «СІТРОНІКС ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УКРАЇНА»	75,5	23,9	99,4	0,6	0,0	3,5	99,9
Середнє значення	87,3	12,0	99,2	0,8	0,0	3,5	64,6

\* Розрахунки автора на основі даних НКЦПФР за 2011 рік [8].

Загалом говорити про якусь конкретну галузеву тенденцію в структурі капіталу українських підприємств поки рано, що, насамперед, пов'язано з нестабільністю функціонування ринку капіталу і відносно молодими корпораціями, у яких часто бракує досвіду раціонального управління.

Також для всіх галузей буде актуальним те, що акціонерні товариства мало використовують такий спосіб залучення фінансових ресурсів, як звичайні акції, більшість надають перевагу борговому фінансуванню. Також підприємства намагаються залучати короткостроковий капітал, причинами чого є нестабільність банківської сфери, а також неспроможність планувати свою діяльність на довгострокову перспективу в умовах сучасної економіки.

Варто ще виокремити коефіцієнт ТІЕ, який показує рівень безпеки боргу для корпорації і ступінь вразливості компанії відносно можливих фінансових ускладнень. Він залежить від трьох факторів: частки боргу, відсотку за боргом і прибутковості компанії. У компаніях, у яких ці показники відсутні, немає витрат на обслуговування боргу. Найвищим він є в хімічній промисловості, тобто в середньому сума одержаного

прибутку може покрити процентні платежі в 31,8 раза.

На нашу думку, структура капіталу впливає на фінансові результати підприємства, тому фінансові менеджери при визначенні оптимальної структури повинні враховувати низку зовнішніх чинників, серед яких: розвиненість фінансового ринку, умови оподаткування, рівень відсоткової ставки і якість інформації. Щодо України, то у промисловості на цьому етапі переважає боргове фінансування, зокрема довгострокові пасиви. Тенденція збереглася ще з кризових часів 2009 року. Сповільнений розвиток корпорацій пояснюється відсутністю виразного фінансового механізму функціонування капіталу і шляхів його залучення, тому говорити про чіткі механізми управління структурою капіталу ще рано.

Визначаючи співвідношення короткострокового і довгострокового капіталу, можемо зробити висновки про характер діяльності підприємства в майбутньому, його очікування. Актуальним також залишається питання наявності асиметричної інформації на фінансових ринках України, що впливає на власників основних інвестиційних ресурсів ринку і їхню довіру до вітчизняних корпорацій.

---

## Список літератури

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И. А. Бланк – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 521с.
2. Modigliani F. *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment* / F. Modigliani, M. Miller // *American Economic Review*, 1958. – Vol. 48. – P. 261-297.
3. Miller M. H. *Debt and Taxes* / M. Miller // *American Economic Review*, 1977 – Vol. 32. – P. 261-275.
4. Суторміна В. М. *Фінанси зарубіжних корпорацій: підручник [Текст]* / В. М. Суторміна – К.: КНЕУ. – 2003. – 497 с.
5. Росс С. *Основы корпоративных финансов [Текст]* / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан; пер. с англ. од общ. ред. Ю. В. Шленова. // М.: Лаборатория базовых знаний. – 2000. – 622 с.
6. Брейли Р. Майерс С. *Принципы корпоративных финансов* / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. Н. Барышиковой. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». – 2008. – 1008 с.
7. Donaldson G. *Corporate Debt Capacity Corporate debt policy and the determination of corporate debt capacity* / G. Donaldson // *Boston: Harvard Graduate School of Business Administration*. – 1961. – 350 с.
8. Рудык Н. Б. *Структура капитала корпораций: теория и практика* / Н. Б. Рудык. – М.: Изд-во "Дело", 2004. – 272 с.
9. Brigham E. F. *Fundamentals of Financial Management* / Brigham E. F. and Houston J. F. // 10th ed., Thomson, Mason, OH. – 2006. – 835 с.
10. *Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.smida.gov.ua/>*

## РЕЗЮМЕ

**Борбуляк Елена**

### **Теоретические основы оценки структуры акционерного капитала**

В статье рассмотрены важнейшие теоретические аспекты формирования капитала предприятий. Предложена оценка преимуществ и недостатков внешних и внутренних источников финансирования. Проанализированы факторы, влияющие на структуру капитала. Рассчитано доли в структуре пассивов для предприятий украинской промышленности, а также определены тенденции, присущие химической отрасли, машиностроению, черной металлургии и сфере информационных технологий.

## RESUME

**Borbulyak Olena**

### **Appreciation of theoretical basics of management by the structure of capital**

The article examines the most important aspects of capital formation of enterprises. It also estimates the advantages and disadvantages of internal and external funding sources. There have been analysed the factors which have the influence on the capital structure. The share in the structure of liabilities for enterprises of Ukrainian industry is calculated. There have been determined the trends which are typical for chemical industry, engineering, siderurgy and information technologies.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**



**Ірина БОЯРКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

**Наталія ПІГУЛЬ**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

**Надія ДЕХТЯР**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів,  
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

## ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ДИВІДЕНДІВ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

*Розглянуто особливості оподаткування дивідендів акціонерних товариств, а також здійснено аналіз основних показників дивідендної політики українських акціонерних товариств.*

**Ключові слова:** акціонерне товариство, дивіденди, чистий прибуток, оподаткування.

У сучасних економічних умовах ефективне функціонування корпоративного сектору сприяє розвитку національної економіки України. При цьому, слід зазначити, що значну частку корпоративного сектора економіки складають акціонерні товариства (АТ). Одним з важливих завдань управління фінансами акціонерних товариств є формування та реалізація політики товариства в галузі оподаткування та виплати дивідендів. Значну увагу на питання здійснення дивідендної політики в Україні звернули наступні автори: В. Боровець, С. Кирилов, І. Олександренко та інші [7; 5]. Однак, слід звернути увагу на об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних засад щодо формування системи оподаткування дивідендів акціонерних товариств в Україні.

Мета статті – визначити особливості оподаткування дивідендів акціонерних товариств в Україні.

Відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» дивіденд – це частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу [10]. Згідно з Податковим кодексом дивіденди – платіж, що здійснюється юридичною особою – емітентом корпоративних прав чи інвестиційних сертифікатів на користь власника таких корпоративних прав, інвестиційних сертифікатів та інших цінних паперів, що засвідчують право власності інвестора на частку (пай) у майні (активах) емітента, у зв'язку з розподілом частини його прибутку, розрахованого за правилами бухгалтерського обліку [8]. У Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» зазначено, що дивіденди – частина чистого прибутку, розподілена між учасниками (власниками) відповідно до частки їх участі у власному капіталі підприємства [9]. Тобто дивіденди, що сплачуються акціонерним товариством власнику акцій, є сумою грошових виплат, яка є частиною чистого прибутку, в розрахунку на загальну кількість акцій, якими він

володіє. Динаміка показників дивідендної політики акціонерних товариств в Україні за період 2008-2010 рр. наведена в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що обсяг чистого прибутку акціонерних товариств у 2009-2010 рр. зменшується порівняно з 2008 роком як наслідок вияву фінансово-економічної кризи в країні. Однак, враховуючи реалізацію цілей і завдань, які ставить перед собою керівництво українських акціонерних товариств у сфері виплати дивідендів, спостерігається зростання частки чистого прибутку АТ, спрямованого на виплату дивідендів (на 27,24 % за аналізований період), але при цьому частка сплачених дивідендів значно зменшується. Це переважно пов'язано з реінвестуванням частини нарахованих дивідендів у зв'язку з недостатністю фінансових ресурсів для забезпечення інвестиційних потреб акціонерних товариств.

Слід зазначити, що обсяг отриманих дивідендів акціонерами залежить від суми нарахованих дивідендів та сплаченого податку на них. Акціонерні товариства сплачують загальнодержавні і місцеві податки та збори, розрахунок яких здійснюється відповідно до існуючої законодавчої бази. Розрахунок та сплата податків, обов'язкових платежів та зборів акціонерним товариством здійснюється за загальним механізмом, встановленим для суб'єктів господарювання в Україні, який регламентується Податковим кодексом. Особливості оподаткування акціонерних товариств існують лише в частині оподаткування дивідендів.

Враховуючи передбачені вітчизняним законодавством положення щодо нарахування та сплати податків, можемо виокремити такі напрями реалізації механізму оподаткування дивідендів:

- загальний порядок оподаткування дивідендів, що сплачуються акціонерними товариствами;
- оподаткування дивідендів, що сплачуються акціонерними товариствами юридичним особам – нерезидентам України;

- оподаткування дивідендів, сплачених фізичним особам;
- оподаткування дивідендів, отриманих акціонерними товариствами від інших суб'єктів господарювання.

**Таблиця 1. Динаміка показників дивідендної політики акціонерних товариств в Україні за період 2008-2010 рр.\***

Показник	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Кількість АТ	31993	31100	30169
Кількість АТ, що проаналізовані НКЦПФР (без урахування банків та СМП)	6583	4183	3415
Кількість АТ, що здійснюють нарахування дивідендів	778	405	н/д
Частка АТ, що здійснюють дивідендні виплати, %	11,82	9,68	-
Чистий прибуток АТ, млрд. грн.	65,31	23,22	37,42
Сума нарахованих дивідендів, млрд. грн.	15,34	6,12	19,08
Частка чистого прибутку, спрямованого на виплату дивідендів, %	23,49	26,36	50,90
Сума сплачених дивідендів від АТ, млрд. грн.	9,92	3,74	0,18
Частка сплачених дивідендів, у загальному обсязі чистого прибутку АТ, %	15,19	16,11	0,50

\*Складено за даними [6, 3]

Систему оподаткування дивідендів акціонерних товариств наведено на рис. 1. Загальний порядок оподаткування дивідендів передбачає обов'язковість сплати авансового внеску до бюджету, незалежно від того, чи є вони платниками податку на прибуток та наявності податкових пільг.

При цьому авансовий внесок товариство сплачує за власний рахунок, тобто сплачені ним податки не зменшують обсяги дивідендів, які воно зобов'язане сплатити своїм акціонерам.

Авансовий внесок обчислюється як добуток ставки податку на прибуток та суми дивідендів, що фактично виплачуються. До бюджету нарахований авансовий внесок має бути сплачений раніше або одночасно із виплатою дивідендів.

Авансовий внесок не сплачується:

- при реінвестиції дивідендів, якщо нараховані дивіденди виплачуються у вигляді акцій (часток, паїв), емітованих АТ, але така виплата не повинна призводити до зміни пропорцій участі акціонерів у його статутному капіталі;
- якщо акціонерне товариство, яке сплачує дивіденди, є інститутом спільного інвестування;
- при виплаті дивідендів на користь фізичних осіб;
- у разі виплати дивідендів на користь власників корпоративних прав материнської компанії у межах сум дивідендів, отриманих материнською компанією від інших осіб;
- при виплаті дивідендів платниками фіксованого сільськогосподарського податку;
- якщо акціонерне товариство є управителем фонду операцій з нерухомістю, який здійснює виплати платежів власникам сертифікатів цього фонду в результаті розподілу доходу [4].

Враховуючи поступовість процесу зміни ставок податку на прибуток в період трансформації податкової системи України у зв'язку із введенням у дію Податкового кодексу, для оподаткування дивідендів акціонерними товариствами слід використовувати такі ставки податку на прибуток: з 1 січня 2013 року по 31

грудня 2013 року включно – 19 %; з 1 січня 2014 року – 16 %.

Надалі сплата авансового внеску враховується акціонерними товариствами при обчисленні сум податку на прибуток: на суму попередньо сплаченого у зв'язку з нарахуванням дивідендів авансового внеску зменшується сума нарахованого податку в тому періоді, коли було сплачено авансовий внесок. Якщо нарахований податок на прибуток менший, ніж сума сплаченого авансового внеску, різницю переносять на наступні податкові періоди, доки зменшення податкових зобов'язань із сплати податку на прибуток повністю не компенсує суму сплаченого авансового внеску.

Слід зазначити, що акціонерні товариства – платники єдиного податку також здійснюють нарахування та сплату авансового внеску із податку на прибуток до бюджету, до якого зараховується єдиний податок, якщо прийнято рішення виплатити дивіденди. Проте нормами податкового законодавства не передбачено можливість відшкодування сум авансового внеску за рахунок зменшення на його величину сум єдиного податку, що підлягають сплаті у звітному періоді.

Особливість оподаткування дивідендів, що сплачуються акціонерними товариствами юридичним особам – нерезидентам України, полягає в утриманні так званого податку на репатріацію у розмірі 15 % від суми дивідендів, що перераховуються на рахунок нерезидента в Україні або за кордоном. До бюджету утриманий податок перераховується акціонерним товариством під час виплати дивідендів.

Що стосується порядку оподаткування дивідендів, сплачених акціонерним товариством фізичним особам, то він є однаковим для виплат резидентам і нерезидентам України. Оподаткування дивідендів, сплачених фізичним особам, має відмінності тільки залежно від виду корпоративних прав, за якими відбувається виплата дивідендів.

### Система оподаткування дивідендів

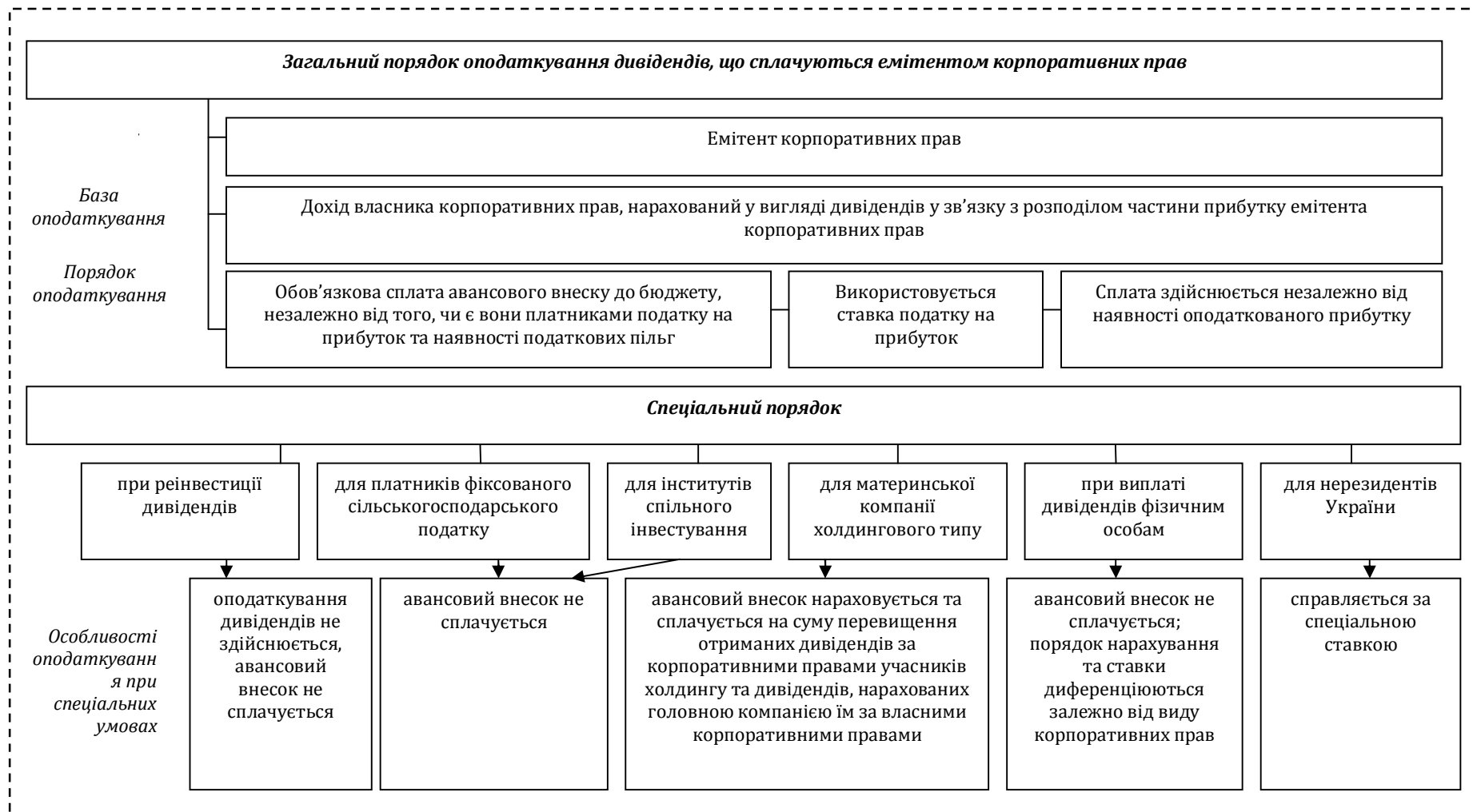


Рис. 1. Система оподаткування дивідендів

Дивіденди, сплачені фізичним особам за корпоративними правами, що не мають привілейованого статусу щодо отримання доходу за ними, оподатковуються податком на доходи та належать до складу місячного оподаткованого доходу відповідної фізичної особи. При цьому утримання податку на доходи фізичних осіб, отриманих у вигляді дивідендів, відповідно до вимог Податкового кодексу України здійснює акціонерне товариство, що здійснило виплату цих дивідендів. У цьому випадку акціонерне товариство зменшує обсяги фактичних виплат дивідендів фізичним особам на суму нарахованого на них за ставкою 5 % податку з доходу [1].

Утриманий у такий спосіб податок на доходи фізичних осіб перераховується акціонерним товариством до бюджету під час виплати дивідендів єдиним платіжним документом. Тобто банки зобов'язані приймати платіжні документи на виплату дивідендів, тільки якщо акціонерне товариство одночасно подає платіжний документ на перерахування податку до бюджету. А при виплаті дивідендів із каси товариства податок на доходи повинен бути перерахований до бюджету протягом банківського дня, що настає за днем виплати.

Акціонерне товариство не утримує податок на доходи у випадку, якщо здійснюється реінвестування дивідендів, що виплачуються фізичним особам, з метою збільшення статутного капіталу на сукупну номінальну вартість нарахованих дивідендів. Але для цього така реінвестиція не повинна змінювати пропорції участі акціонерів у статутному фонді товариства.

Дивіденди, нараховані на привілейовані акції, власниками яких є фізичні особи незалежно від країни їх

приналежності, прирівнюються до заробітної плати з відповідним оподаткуванням та включенням суми виплат до складу витрат платника податку на прибуток, тобто оподатковуються за ставкою:

- 15 % для суми дивідендів, яка з іншими зарплатними виплатами, не перевищує десятикратний розмір мінімальної заробітної плати;
- 17 % - для суми понад десятикратний розмір мінімальної заробітної плати із суми перевищення.

Такий механізм застосовується у випадку оподаткування дивідендів, що виплачуються фізичним особам у фіксованому розмірі (наприклад за привілейованими акціями), а також якщо сума дивідендів за корпоративними правами, отриманих фізичними особами, є більшою за суму виплат, розрахованих на будь-яку іншу акцію (корпоративне право) акціонерного товариства.

При оподаткуванні дивідендів, сплачених акціонерним товариством фізичним особам, необхідно враховувати, що вони не обкладаються єдиним соціальним внеском незалежно від характеру «привілейованості» корпоративних прав, за якими нараховані такі дивіденди.

Динаміку податку з доходів фізичних осіб на дивіденди та роялті у 2007-2011 рр. наведено на рис. 2. Вона засвідчує, що протягом цього періоду загалом обсяг податку з доходів фізичних осіб на дивіденди та роялті в Україні зріс на 60,2 % та склав у 2011 р. 418,66 млн. грн., що свідчить про збільшення нарахувань дивідендів на корпоративні права акціонерних товариств, власниками яких є фізичні особи.

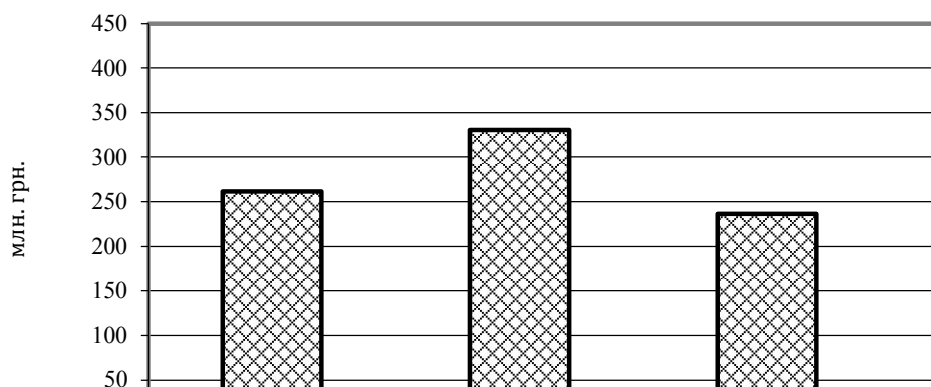


Рис. 2. Динаміка податку з доходів фізичних осіб на дивіденди та роялті\*

\*Складено за даними Державної казначейської служби України [2]

Оподаткування дивідендів, отриманих акціонерними товариствами від інших суб'єктів господарювання, впливає на формування податкових зобов'язань акціонерного товариства із плати податку на прибуток.

При розрахунку податкових зобов'язань із сплати податку на прибуток необхідно враховувати, що згідно з положеннями Податкового кодексу України суми нарахованих акціонерним товариством дивідендів не належить до його витрат, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування, а дивіденди, отримані акціонерним товариством від інших суб'єктів господарювання – резидентів України, які є платниками податку на прибуток – до відповідного доходу. Виняток із загального правила становлять лише постійні

представництва акціонерних товариств – нерезидентів в Україні, які мають відносити до складу доходу при обчисленні податку на прибуток дивіденди, отримані від резидентів України.

За загальним правилом дивіденди від нерезидентів належать до доходу, що враховуються при визначенні об'єкта оподаткування, їх одержувача – резидента України в процесі обчислення податку на прибуток за наслідками податкового періоду, на який припадає отримання таких дивідендів. Проте, якщо нерезидент – платник дивідендів перебуває під контролем одержувача і при цьому не має офшорного статусу, то дивіденди від нього у складі доходу для обчислення податку на прибуток не враховуються.

---

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в Україні сформована система оподаткування дивідендів, яка враховує правовий статус власника корпоративних прав та виступає одним із чинників ефективної реалізації дивідендної політики акціонерних товариств.

### **Список літератури**

1. Башинський, О. Оподаткування дивідендів за правилами ПКУ [Текст] / О. Башинський // Все про бухгалтерський облік. – 2011. – № 24. – С. 10-15.
2. Державна казначейська служба України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://treasury.gov.ua/main/uk/index>
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Ільницький, Ю. Дивіденд: порядок виплати [Текст] / Ю. Ільницький // Все про бухгалтерський облік. – 2011. – № 24. – С. 5-9.
5. Кирилов, С. Дивіденди: правові нюанси [Текст] / С. Кирилов // Податки та бухгалтерський облік. – 2006. – № 4. – С. 3-10
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/about/description>.
7. Олександренко, І. Особливості нарахування та виплати дивідендів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekfor/2011\\_1/30.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekfor/2011_1/30.pdf).
8. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?nreg=2755-17&find=1&text=%E4%E8%E2%B3%E4%E5%ED%E4&x=0&y=0>.
9. Дохід [Електронний ресурс] : положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO15.aspx>.
10. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс] : закон України від 17.09.2008 № 514-VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

### **РЕЗЮМЕ**

**Боярко Ирина, Пигуль Наталья, Дехтярь Надежда**

#### **Особенности налогообложения дивидендов акционерных обществ**

В статье рассмотрены особенности налогообложения дивидендов акционерных обществ, а также осуществлен анализ основных показателей реализации дивидендной политики акционерных обществ в Украине.

### **RESUME**

**Boyarko Iryna, Pigul Natalia, Dekhtyar Nadia**

#### **The peculiarities of the taxation of dividends of joint stock companies**

The peculiarities of the taxation of dividends of joint stock companies are considered in the article. The main indicators of dividend policy of joint stock companies are analyzed.

**Стаття надійшла до редакції 30.01.2013 р.**

## ЕВОЛЮЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

*У статті розглянуто основні етапи розвитку збалансованої системи показників як інструменту стратегічного контролінгу. Увага звертається на еволюцію та вдосконалення системи після 1992 року, аналіз деяких результатів її впровадження та теорій, що виникли на її основі. Окреслено перспективу розвитку системи збалансованих показників у майбутньому в напрямку гармонізації цілей, бізнес-процесів та ключових індикаторів ефективності.*

**Ключові слова:** збалансована система показників, оцінка ефективності, управління продуктивністю, модифікації збалансованої системи показників, гармонізація бізнес-процесів та ключових індикаторів ефективності.

З розвитком науки управління та теорії і практики контролінгу питання оцінки результатів діяльності як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства загалом, набуло особливого значення. З посиленням внутрішньої динаміки підприємств та ускладненням бізнес-процесів фінансові показники все менш спроможні забезпечити повну та достовірну інформацію щодо реальної ефективності функціонування підприємства. Криза банківської системи, банкрутство компанії «Енрон» та низки інших компаній, що декларували прибутки, втрата довіри до бухгалтерської інформації, поширення неприбуткових організацій зробили проблему оцінки ефективності важливим аспектом науки та практики управління та контролінгу. Сьогодні необхідність застосування збалансованих моделей оцінки ефективності підприємства орієнтована, перш за все, на потреби керівництва в наявності різносторонньої, актуальної і достовірної інформації про його діяльність, на основі аналізу якої можуть бути ухвалені ефективні управлінські рішення.

Розвиток моделей оцінювання ефективності на основі фінансових та нефінансових показників досить широко розглянутий у наукових публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Однак основна увага досліджень присвячена генезису та розвитку системи збалансованих показників до 2000 року. У літературі окреслено лише основні підходи і принципи, але не досить уваги присвячено саме еволюції та подальшому розвитку збалансованої системи показників, а також виявленим на практиці недолікам, усунення яких дозволило її вдосконалити.

Метою статті є узагальнення еволюції збалансованої системи показників у теорії та практиці, аналіз виявлених на практиці недоліків, що заважали вдосконаленню системи, а також оцінка подальших перспектив її розвитку.

Збалансована система показників (ЗСП) може розглядатися як інструмент контролінгу, який дозволяє не лише всебічно оцінити результати діяльності підприємства, але й перевести стратегію компанії на оперативний рівень та донести її до кожної стратегічної бізнес-одиниці. У сучасному розумінні збалансована система показників не лише дає повне уявлення щодо оцінки ефективності бізнесу в комплексному ракурсі, тобто з точки зору як фінансових, так і нефінансових показників, а й надає можливість управляти реалізацією

довгострокової стратегії [3, с. 12]. Саме така концепція була запропонована авторами системи – Капланом та Нортонем – у 1992 році. Вони підкреслили важливість балансу між фінансовими і операційними показниками, тим самим заклали фундамент для подальшого розвитку концепції управління за цілями. За останні двадцять років збалансована система показників набула значного поширення та розвитку.

Справедливо зауважимо, що ідею Нортон та Каплана не можна назвати новаторською. Недоліки системи обліку на підприємствах та їх обмеженість для оцінки результативності діяльності компаній були об'єктом критики з боку вчених та фахівців ще починаючи 20-х років минулого століття. Основною претензією менеджменту був ретроспективний характер даних обліку, адже історична інформація не може бути надійним джерелом для прийняття перспективних рішень [3, с. 8]. Навіть поява таких фінансових моделей, як модель Дюпона, не могла цілком задовольнити інформаційні потреби менеджменту для прийняття правильних стратегічних рішень. Саме тоді, з появою перших ознак конкуренції в її сучасному розумінні та розвитком ринкових відносин, вимоги керівництва до систем обліку, аналізу та оцінки діяльності компаній почали змінюватися.

В літературі першою системою фінансових та нефінансових показників називають систему Tableau de bord, сформульовану у кінці 30-х років французьким вченим Ж. Л. Мало [1, с. 40]. Слід зауважити, що ця система показників набула значного поширення у Франції. Вже починаючи з середини двадцятого століття, великі компанії починають все частіше використовувати немонетарні показники для оцінки результативності діяльності. У 70-х роках з'являється таке поняття як інтелектуальний капітал, який часто стає одним з вирішальних факторів у боротьбі проти конкурентів.

З іншого боку, розвивається й внутрішнє середовище компаній. Зростає сукупний попит, ростуть масштаби виробництва та географія продажів, прискорюється оборотність активів, ускладнюються бізнес-процеси та внутрішня динаміка. Ринок вимагає більш швидкої реакції, яку все складніше забезпечити при централізованому управлінні. Час від часу з'являються системи оцінки ефективності діяльності, побудовані за принципом сучасної ЗСП. У літературі під «еволюцією»

Balanced Scorecard (BSC) як правило розуміють її генезу, тобто історію виникнення. На нашу думку, важливішим є дослідження критики, теорій та вдосконалень системи, що відбувалося після 1992 року.

Сучасна концепція ЗСП є результатом тривалих досліджень діяльності компаній провідними зарубіжними фахівцями. На наш погляд, заслуга Нортон та Каплана полягає у систематизації показників за перспективами та розширенні функції системи на сферу реалізації стратегії, а також у поширенні BSC серед менеджменту провідних корпорацій та вчених. Нортон та Каплан зробили систему збалансованих показників універсальною, тобто такою, що може використовуватися підприємствами різних галузей, навіть у благодійних організаціях та у невиробничій сфері. Їх роботи дали поштовх для розвитку як власне збалансованої системи показників, так і появи різноманітних теорій на її основі. Останні два десятиліття можуть бути визначені як важливий період для корпоративної системи управління ефективністю, оскільки збалансована система показників зазнала значної критики практиками і дослідниками. Критика сприяла розвитку системи і стала поштовхом до появи не лише нових теорій та інструментів, а й програмного забезпечення для збору і обробки релевантних даних та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень.

Розглянемо детальніше еволюцію Balanced Scorecard Нортон та Каплана. В літературі умовно виділяють три етапи еволюції ЗСП:

- На першому етапі збалансована система показників була визначена як система оцінки ефективності за фінансовими та нефінансовими показниками без виділення причинно-наслідкової логіки.
- Другий етап еволюції характеризується тим, основний акцент досліджень спрямований на стратегічну функцію системи збалансованих показників. Все більшого використання та розвитку набувають скорингові карти, а цілі з огляду на перспективи стають відправною точкою причинно-наслідкових зв'язків між показниками у системі. Таким чином, ЗСП стає цілісною та стратегічно орієнтованою.
- Третє покоління дослідників BSC підкреслює важливість ефективного аналізу результатів діяльності. Тобто спрямованість на стратегічний результат є визначальною в збалансованій системі показників. Велика увага звертається на усунення недоліків системи у вигляді суперечностей між стратегічними цілями та показниками [8, с. 14].

У таблиці 1 наведено аналіз застосування збалансованої системи показників протягом 1992-2012 років. Звичайно після 1992 року BSC набула значного поширення, тому в таблиці проаналізовано лише основні найхарактерніші приклади застосування системи, які відображають її еволюцію та розвиток.

Звичайно, більшість корпорацій змогли оцінити гнучкість та цінність збалансованої системи показників у теорії. Поступово з набору показників оцінки ефективності система перетворилася на комплексну структуру для вимірювання, управління та реалізації стратегії компанії. Спробуємо узагальнити досвід упровадження збалансованої системи показників:

- BSC можна розглядати як всеосяжний та комплексний інструмент контролінгу, спрямований

на систематичне відстеження, вимірювання та підвищення ефективності управління.

- BSC є важливим інструментом реалізації стратегії. Він допомагає ставити усі оперативні задачі відповідно до стратегії компанії.
- BSC є гнучким інструментом, який може бути оновлений відповідно до вимог менеджменту. Водночас система допомагає постійно вдосконалювати стратегію.
- Реалізація збалансованої системи показників є досить проблематичною для великої компанії. Часто набір показників сприймається стратегічними бізнес-одиницями як черговий бюджет для виконання.
- Чотирьох перспектив недостатньо для розгляду усіх ситуацій, що виникають у компанії. Досить складним є визначення показників для усіх перспектив та їх подальше вимірювання.
- Часто показники можуть суперечити один одному. Важливим є усунення таких протиріч та підбір показників відповідно до стратегії компанії.
- BSC може бути використана різнопрофільними компаніями, адже є гнучкою та всеохопною системою.

Як бачимо, результати впровадження системи є досить неоднозначними. З одного боку, комплексність та всеосяжність системи відповідає її стратегічному призначенню, з іншого – унеможливує її практичну реалізацію. Тому критичним питанням для впровадження збалансованої системи показників є пошук оптимального балансу між узгодженням фінансових та нефінансових показників, сильних та слабких індикаторів, а також короткострокових та довгострокових показників. Спробуємо систематизувати критичні погляди на збалансовану систему показників (таблиця 2).

Поступово така критика стала поштовхом для подальшого вдосконалення збалансованої системи показників. Теоретики та практики почали розробляти все нові й нові модифікації системи, додаючи суб'єктивні елементи та власні точки зору до наявної системи. Розглянемо найбільш відомі модифікації збалансованої системи показників Нортон та Каплана.

З часом недоліки системи спонукали науковців до виходу за рамки BSC. Деякі дослідники запропонували нові підходи, системи та моделі оцінки ефективності, що виходять за рамки BSC. У таблиці 4 наведено основні напрацювання і механізми оцінки ефективності і управління після 2000 року.

Останнім часом з'явилося безліч інструментів, що дозволяють вдосконалити процес розробки стратегії. Однак пов'язати стратегічні плани з тим, що компанія робить день у день, дозволяє тільки BSC. На нашу думку, жоден із інструментів, наведених у таблиці 4, не можна вважати альтернативою ЗСП. Більше того, в найближчому майбутньому навряд чи можна говорити про появу таких альтернатив. Більш ймовірним є подальший розвиток і вдосконалення BSC. Цей розвиток ми бачимо в детальному опрацюванні методів пов'язування системи збалансованих показників з такими функціональними блоками, як управління персоналом і процесами, а також бюджетування та інвестиційне планування. Інакше кажучи, наступним кроком повинна бути гармонізація власне збалансованої системи показників.

**Таблиця 1. Наукові результати застосування системи збалансованих показників протягом 1992-2012 років\***

Рік	Компанія (галузь)	Результати застосування
1999	Інформаційні технології	Допомагає вимірювати і оцінювати ефективність ІТ проектів. Підхід BSC вимагає постійної уваги з боку зацікавлених сторін. Реалізація та технічне обслуговування стикається з низкою перешкод.
2001	Стратегічні підрозділи акціонерних груп	Гарантує стратегічно орієнтоване бюджетування і планування. Допомагає роз'яснити стратегію, може бути застосована в якості всеосяжного інструмента управління.
2001	Будівельна організація	BSC надає шаблон підприємству для розробки системи оцінки продуктивності.
2002	Philips Electronics	BSC сприяє культурному переходу компанії для організації, що навчається. BSC сприяє обміну передовими здобутками і створює світову систему передачі інформації. BSC є потужним стратегічним інструментом.
2003	Організації державного сектору в Новій Зеландії	Збалансована система показників не показує сильних причинних зв'язків. BSC підтвердила свою важливість для розробки і здійснення стратегії.
2005	Некомерційна організація (приватна клініка)	Інколи потрібно більш ніж 4 перспективи для розгляду бізнесу. Здійснення BSC вимагає комплексного плану комунікацій.
2007	Системи охорони здоров'я Середнього Заходу	Вибір показників є доволі складним завданням. BSC розглядається як довгострокова перспектива для всієї організації. BSC допомагає організаціям залишатись орієнтованими на обслуговування клієнтів.
2010	Три компанії у сфері швидких послуг	BSC є гнучким інструментом, що здатний адаптувати потреби різних компаній.
2010	«Rang Dong Plastic»	BSC можна розглядати як інструмент у стратегії загального обміну інформацією. Для розвитку BSC важливу роль відіграє організаційна культура.
2011	Організації з охорони здоров'я в Швеції	BSC слугує інструментом різнобічної оцінки, який використовує різні джерела корисної інформації для такої оцінки. На початкових етапах реалізації BSC, участь співробітників у цьому процесі повинна бути на високому рівні.
2012	Багатопрофільний науково-дослідний інститут у Великобританії	Показники BSC описують конкретні деталі і їх фактичні значення для підтримки рішень. Вона допомагає систематично відслідковувати і вимірювати ефективність діяльності інституту.

\*Складено автором на основі власних досліджень

**Таблиця 2. Аналіз критичних поглядів на систему збалансованих показників\***

Автор, рік	Критичні зауваження
1	2
Аткінсон та ін. (1997)	– BSC модель може бути неузгодженою з підходом до оцінки ефективності зацікавлених сторін. – Система BSC зосереджена загалом на оцінці ефективності, що зумовлює проблему подвійного циклу дослідження.
Дінеш і Палмер (1998)	– Здійснення керівних принципів BSC не є цілком зрозумілим. – Не чітко визнається необхідність прийняття перспективи людських відносин.
А. Шнейдерман (1999)	– Не існує розгорнутої системи, яка занижує цілі вищого рівня до рівня допоміжних процесів. – Не може бути кількісного зв'язку між нефінансовими і очікуваними фінансовими результатами.
Нілі і Боурн (2000)	– Використання BSC виявилось неефективним здебільшого через недосконалу розробку. – BSC підхід не має механізму для вибору показників і цілей. – Причинно-наслідковий зв'язок між фінансовими і нефінансовими показниками відображає більш суб'єктивне розуміння керівництва – [6, с. 15].
Норекліт (2000)	– Не існує ніяких емпіричних підтверджень причинно-наслідкового зв'язку між показниками. – BSC не контролює конкуренції та технологічних змін. – Підхід «зверху вниз» в управлінні є проблематичним у BSC.



**Продовження таблиці 2**

1	2
Ан (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутня фільтрація у виборі цілей і задач.</li> <li>- Труднощі у визначенні показників.</li> <li>- Дуже багато складностей у причинно-наслідковому ланцюзі.</li> </ul>
Боурн (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Люди і постачальники усуваються із системи, а регулюючі органи і конкуренти ігноруються.</li> <li>- Екологічні, соціальні чи комунальні аспекти відсутні.</li> </ul>
Майер (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BSC не вистачає причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими і нефінансовими показниками.</li> <li>- Упровадження у великих організаціях є досить складним.</li> </ul>
Марр і Адамс (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ігнорування біхевіористичного фактору.</li> </ul>
Б'янки і Монтімагоре (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BSC не враховує впливу динаміки, яка існує в системі – відсутній облік тимчасових затримок між причиною і наслідками.</li> </ul>
Сушіл (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Причинний зв'язок визначений незадовільно.</li> <li>- Досить складним є фільтрування нестандартних факторів.</li> <li>- Відсутність механізму групування показників продуктивності на визначені чотири класи.</li> </ul>

*\*Складено автором на основі власних досліджень*

**Таблиця 3. Модифікації збалансованої системи показників\***

Рік	Назва	Зміни/оновлення
2000	Корпоративна система показників (Голіан і Мерсер)	Бізнес-модель, яка допомагає здійснити облік для будь-яких корпорацій
2002	Система показників підприємства за Канзі	Запропоновано такі перспективи: задоволення зацікавлених сторін, їх оцінка, досконалість процесу, організаційне дослідження.
2005	Цілісна система показників (Сурешандар і Лейштен)	Додані нові погляди, такі, як інтелектуальний капітал, соціальна точка зору та точка зору працівників.
2005	Загальна система показників ефективності (Рамперсад)	Система як процес безперервного поліпшення в системі поліпшення – зміни – дослідження
2008	Брендова система показників (Кросбі і Лунді)	Сфера використання BSC як фокус на бренд, на який орієнтується клієнт.
2011	«Динамічна» система збалансованих показників (Барнабе)	Розгляд зворотного зв'язку і інструментів для складання карт для більш повної розробки стратегічних карт.
2011	Проактивна система збалансованих показників (Критас)	Використання характеристик обчислювальних технологій нечітких когнітивних карт для створення динамічних систем для ключових показників ефективності.

*\*Складено автором на основі власних досліджень*

**Таблиця 4. Аналіз змін у термінології моделей управління продуктивністю\***

Рік	Назва структури, моделі, системи
2000	Динамічна система збалансованих показників (Бітітіці) [4]
2000	Комплексна структура оцінки ефективності (Медорі і Степле) [10]
2000	Якісні моделі для системи оцінки ефективності (Сувіньйо) [9]
2001	Модель взаємозв'язку між діями та прибутком (Епштейн і Вестбрук)
2001	Призма виробництва (Нілі) [6]
2003	Динамічна багатовимірна структура виробництва (Мільтці)
2004	Вартісний ланцюг планування виробництва (Нілі і Джаррар) [7]
2006	Цілісна система управління продуктивністю (Андерсон)
2009	Структура систем управління ефективністю (Феррейра і Отлі)
2010	Ігрова карта гнучкої стратегії (Сушіл)
2011	Стійка система оцінки ефективності (Серсі) [5]

*\*Складено автором на основі власних досліджень*

У сучасному динамічному середовищі функціонування підприємств розробка комплексної і цілісної системи оцінки ефективності і управління підприємством має вирішальне значення. BSC дійсно вважається революційним інструментом, який дає повне уявлення про ефективність як стратегічних бізнес-одиниць, так і підприємства загалом. На сучасному етапі BSC можна розглядати як всеосяжний та комплексний інструмент контролінгу, спрямований на систематичне відстеження, вимірювання та підвищення ефективності. З одного боку, комплексність та

всеосяжність системи відповідає її стратегічному призначенню, з іншого – ускладнює її практичну реалізацію. Результати впровадження збалансованої системи показників на різнопрофільних підприємствах дали змогу відслідкувати основні недоліки системи, вивчення яких дало поштовх новим розробкам та появи різних модифікацій системи. З ускладненням бізнес-процесів та зі зростанням внутрішньої динаміки гармонізація бізнес-процесів та збалансованої системи показників може стати критичним фактором досягнення ефективності.

## Список літератури

1. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством / Т. В. Калінеску, І. В. Пономарьова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – №10(128). – С. 40-44.
2. Epstein M. Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.qa.au.edu/page2/research/research/BSCLinkingActionsToProfits.pdf>
3. Kaplan, R. S. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* / R. S. Kaplan, D.P. Norton – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2010. - 418 S.
4. Krishnan A. The Evolution of Performance Measurement System (PMS) and Linkage to the Environmental Uncertainty and Strategy – [Електронний ресурс] / A. Krishnan . – Режим доступу: <http://www.jgbm.org/page/11%20Anbalagan%20Krishnan.pdf>.
5. Martin J. The Complex and Multifaceted World of Performance Management in NGOs: A Case Study. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.afaanz.org/openconf/2011/modules/request.php?module=oc\\_proceedings&action=view.php&a=Accept+as+Paper&id=335](http://www.afaanz.org/openconf/2011/modules/request.php?module=oc_proceedings&action=view.php&a=Accept+as+Paper&id=335)
6. Neely A. The Performance Prism – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDFstudents/2012s/sa\\_mar12\\_p5\\_perfprism.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDFstudents/2012s/sa_mar12_p5_perfprism.pdf)
7. Neely A. Extracting value from data – the performance planning value chain [Електронний ресурс] / A. Neely. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=843588>
8. Yadav N. Era of Strategic Performance Management post 2000: Thinking beyond Balanced Scorecard/ Neetu Yadav. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2080319](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2080319)
9. Yildiz F. Construction of Multi Dimensional Performance Measurement Model in Business Organizations: An Empirical Study – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eprints.ibu.edu.ba/1057/1/vol1-no1-p33-51.pdf>
10. Zeglat D. Performance Measurements Systems: Stages of Development Leading to Success [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://journal-archives25.webs.com/440-448.pdf>.

## РЕЗЮМЕ

**Буратчук Наталья**

### Эволюция сбалансированной системы показателей

В статье рассмотрены основные этапы развития сбалансированной системы показателей как инструмента стратегического контроллинга. Внимание уделяется эволюции и совершенствованию системы после 1992 года, анализа некоторых результатов ее внедрения и теорий, возникших на ее основе. Определены перспективу развития системы сбалансированных показателей в будущем в направлении гармонизации целей, бизнес-процессов и ключевых индикаторов эффективности.

## RESUME

**Buratchuk Natalia**

### Evolution of the balanced scorecard

The article describes the main stages of development of a balanced scorecard as a tool for strategic controlling. A special attention is paid to the evolution and improvement of the system after 1992, and to the analysis of some of the results of its implementation and theories that have arisen based on it. There has been determined the future development of the balanced scorecard in the future towards the harmonization of the objectives, business processes and key performance indicators.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**

## АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*У статті досліджується питання функціонування підприємств машинобудівного комплексу під час економічної кризи та можливі шляхи оптимізації діяльності кризового стану цієї галузі промисловості. На сьогодні до нас гостро постає питання про ефективність наданих пропозицій, а також про шляхи вирішення зазначених проблем.*

**Ключові слова:** машинобудування, інноваційна діяльність, фінансово-економічна криза, кредиторська заборгованість, дефіцит обігових коштів, реальний сектор економіки, аналіз, реструктуризація галузі.

Перехід України до нової форми економічних відносин, що ґрунтується на ринкових методах, зумовлює потребу вирішення нових завдань, пов'язаних з економічним розвитком підприємств. Машинобудування разом з іншими галузями важкої промисловості стає основою реального сектору економіки України, які формують значну частину валового національного продукту. З початком фінансово-економічної кризи в цій галузі посилюються процеси, що призвели до дестабілізації та руйнації деяких технологічних та соціально-економічних ресурсів, що є основою виробничого процесу.

Отже, з'ясуванню сутності процесів, які суттєво впливають на розвиток машинобудування в умовах фінансової кризи, присвячена ця наукова робота.

Загальною метою машинобудування є створення активної частини основного капіталу економіки. Машина і устаткування різного призначення, транспортні засоби, вузли, прилади та агрегати у процесі інвестиційної діяльності перетворюються в основний капітал і створюють таким чином виробничу міць цілої держави. Тим самим здійснюється відтворювальний процес у національній економіці.

Рівень розвитку машинобудування є одним із основних показників економічного розвитку країни та основним індикатором, що дозволяє оцінити її інноваційну систему. Визначальна роль галузі у народному господарстві оцінюється її суттєвим впливом на інші види економічної діяльності: якість та продуктивність технологічного обладнання, яке виступає у ролі виробничого ресурсу, зумовлює зростання продуктивності праці, обсягів виробництва та посилює конкурентоспроможність продукції. [9, с.7]

Вітчизняне машинобудування наразі не уможливорює належним чином відтворення конкурентоспроможної економіки в Україні. На сьогодні машинобудівний комплекс України забезпечує близько 5,2 % ВВП. До його складу входять понад 2800 підприємств та 230 установ, які здійснюють наукові та науково-дослідні роботи галузевого рівня.

Ретроспективний аналіз сучасного стану машинобудування в Україні за останні роки показав, що пік ефективності роботи підприємств галузі припадає на 2008 рік, коли показники рентабельності машинобудівних підприємств становили 2,9%. Проте,

протягом 2010-2011 рр. виробництво машинобудівної продукції суттєво знизилось.

Продукція металургії складає близько 20 % у структурі витрат підприємств машинобудування та 15 % у її структурі випуску. Через це машинобудівна галузь є чутливою до навіть незначних коливань цін на металопродукцію. При подорожчанні продукції металургії у середньому на 6,8 %, підприємства машинобудування вимушені підвищувати ціни на 1 % з метою збереження рівня рентабельності [10].

Також існує альтернативне припущення, за яким підприємства машинобудування не коригуватимуть відпускні ціни з урахуванням зростання цін на металопродукцію та стримуватимуть їх на запланованому рівні за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів. Проте такий сценарій є менш ймовірним, оскільки впродовж кризи резерви галузі були майже вичерпані – понад 39 % підприємств у 2009 році одержали збиток (36 % у 2010 році), частка валового прибутку та змішаного доходу у випуску галузі у період кризи складала в середньому 4 %. За альтернативним сценарієм додана вартість, яка створюється на підприємствах машинобудування, може зменшитися на 5-6 млрд грн, її частка у структурі випуску – до 23 % (середня частка за 2007-2009 роки складає 27 %), а частка валового прибутку, змішаного доходу – до 1,5 %. Продукція машинобудування складає близько 40 % відповідно у структурі валового нагромадження основного капіталу. При збільшенні цін на продукцію машинобудування на 3,9% темпи зростання цін інвестицій в основний капітал прискоряться на 3,7 % зокрема у машинобудуванні та будівництві, спостерігатиметься зростання собівартості, що негативно вплине на темпи зростання ВВП.

Масштабного імпортозаміщення на внутрішньому ринку продукції машинобудування також поки що не очікується, оскільки машинобудівні підприємства лише починають пристосуватися до нових умов господарювання після кризи. За відсутності вільних власних коштів та кредитних ресурсів на інвестиційні цілі у період кризи машинобудівні підприємства майже не здійснювали інвестицій в освоєння нової продукції.

Завантаження капіталу у машинобудівну галузь промисловості знаходиться на граничному рівні. Враховуючи фізичну та моральну зношеність капіталу та

застарілі технології у промисловості, існуючий капітал у промисловості без його оновлення може стати гальмом подальшого економічного розвитку. Досить високий нереалізований потенціал зростання наявний в інших видах економічної діяльності, що обумовлює перспективи подальшого розвитку. За прогнозними розрахунками, зростання завантаження капіталу відбуватиметься практично за всіма видами економічної діяльності.

Спадання обсягів машинобудівних підприємств у червні 2012 року проти червня 2011 зумовлений в основному зниженням зовнішнього і внутрішнього попиту на тлі уповільнення глобальної економіки. У липні (липень 2012 р. до липня 2011 р.) різке зниження виробництва в машинобудуванні становило близько 1%. [10,13]

За прогнозами експертів, машинобудування – один з основних експортоорієнтованих секторів України – знизить обсяги виробництва в 2012 році порівняно з 2011 роком до 0,2% з 2,9%.

Як повідомляв УНІАН, в Україні спад машинобудівного виробництва в Україні в червні 2012 року порівняно з червнем 2011 року склав 1,4%.

У січні-червні 2012 року порівняно з аналогічним періодом 2011 року зростання машинобудівного виробництва склало 0,4%, у червні 2012 року проти травня – спад 2,5%.

Відповідно до прийнятої в кінці минулого року Держпрограми економічного і соціального розвитку на 2012 рік, за песимістичними оцінками, зростання машинобудівного виробництва в поточному році складе близько 4,5%, а за оптимістичним прогнозом – 8,3%.

Такі різкі коливання у діяльності підприємств зумовлені кризовими явищами, наслідки яких виявляються у зростанні простроченої кредиторської заборгованості, нестачі грошових ресурсів, порушенні економічної стійкості, спадів обсягів виробництва та продажів готової продукції.

Низька вартість активної частини фондів негативно позначається на розмірі та технічному рівні виробництва, оскільки саме вони беруть безпосередню участь у перетворенні предметів праці у готову продукцію. Проте, слід зауважити, що позитивною тенденцією є приріст вартості машин та обладнання протягом звітнього періоду на підприємствах машинобудівної промисловості, тоді як вартість пасивної частини залишалася незмінною з точки зору введення нових виробничих об'єктів. Така тенденція свідчить про розширення та диверсифікацію діяльності машинобудівних підприємств на базі наявних виробничих потужностей і потенційних можливостей розвитку.

Більша частина створених нових технологій машинобудування в останній час припадає на станкобудування та приладобудування. Варто нагадати про нерозвиненість автомобільного машинобудування в країні та значну незатребуваність продукції цієї підгалузі, оскільки якість та ціни не відповідають світовим стандартам.

Головна мета розвитку машинобудування України – задоволення внутрішнього попиту на машинобудівну продукцію, розширення присутності на зовнішніх ринках. Мету має бути досягнуто на основі перетворення машинобудування у конкурентоспроможний, ефективний, високотехнологічний і сприйнятливий до інновацій комплекс, що динамічно розвивається, інтегрований у

систему міжнародного розподілу праці.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- підвищити конкурентоспроможність машинобудівної продукції;
- поліпшити інвестиційну привабливість підприємств галузі;
- розширити ринки збуту машинобудівної продукції;
- реструктуризувати машинобудівний комплекс;
- поліпшити забезпечення висококваліфікованими науковими і робочими кадрами.
- Для розв'язання цих завдань необхідно виконати заходи у таких напрямках:
- модернізація діючих підприємств на інноваційній основі;
- створення нових високопродуктивних виробництв, у тому числі з іноземною участю;
- упровадження нових технологій;
- поліпшення сервісного обслуговування продукції в період усього життєвого циклу до її утилізації;
- розвиток випуску машин і технологічного устаткування, що забезпечує зростання продуктивності праці, енерго- і ресурсозбереження;
- розроблення технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих з прогресивними міжнародними стандартами;
- розвиток внутрішнього ринку машинобудівної продукції;
- технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва [4, с. 39].

Характерною особливістю галузі є розширення випуску виробів, що раніше постачалися з-за кордону, підвищення якості деяких видів продукції. Проте машинобудування не оминуло кризові явища, які призвели до значного скорочення випуску продукції, розриву виробничих зв'язків, втрати економічного простору та розбалансування виробництва. Причиною такого становища значною мірою є зниження ефективності виробництв та відсутність коштів на їх розвиток. Проблема підвищення ефективності виробництва стоїть перед кожною підприємницькою структурою, оскільки переважна їх більшість утворена в процесі приватизації на базі колишніх державних підприємств [1, с. 17].

Одним з можливих шляхів вирішення певного кола проблем, що склалися, є диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств. Але такий шлях до ступіння лише за таких умов:

- готовність управлінців (технічного спрямування) до перепрофілювання діяльності та навчання;
- достатній обсяг фінансових ресурсів для придбання технологій виробництва;
- затребуваність нової продукції на ринку, з урахуванням рівня її унікальності щодо конкурентів.

В умовах кризи для сучасної української промисловості притаманний досить низький рівень попиту на нові технології. Створена в даний час база технологій машинобудування в кількісному відношенні складає десяту частину від кількості технологічних розробок 1970-1980 років. Тим більше темп створення нових технологій машинобудування випереджують темпи їх впровадження, тобто початкові етапи повного інноваційного циклу (пошукові дослідження – НДР – ДКР) більш ефективні, ніж наступні (освоєння

результатів НДДКР – вихід на ринок). Тим самим можна підтвердити судження про те, що в сучасних умовах низхідної кризи відсутній зв'язок «наука-виробництво-передові технології», тобто створення цілісного комплексу для виробництва нового високотехнологічного продукту є неповним без цієї важливої ланки. Певно, галузевий ринок машинобудівної продукції в Україні за останні два роки перетворився у фінансовий ринок, і закупівлі імпортного устаткування за рахунок закордонних кредитів виявилися цікавіші, ніж освоєння і закупівля вітчизняного устаткування, за яке слід розраховуватися власним прибутком. [6]

Потрібно також згадати тенденції, що окреслилися наразі у інвестиційній діяльності машинобудування:

- випередження зростання інвестицій в основний капітал порівняно зі зростанням виробництва, тобто вкладені кошти у розвиток матеріальної бази не дають максимального ефекту у вигляді економічних вигід, що має отримати інвестор;
- використання основної частини вкладень в основний капітал для поповнення виробничого апарату – питома вага витрат на машини і устаткування в середньому перевищує – 70 %.

Враховуючи вищевикладене, слід зазначити, що в 1980-х роках, коли щорічні темпи введення нового виробничого устаткування були на рівні 8-9 %, на придбання машин і обладнання витрачалось близько 45-50 % капітальних інвестицій. На сьогодні 75 % інвестицій в основний капітал забезпечують лише 1-2 % своєчасного оновлення устаткування. Вочевидь обсяг фінансування інноваційно-технічного переоснащення не є достатнім для забезпечення високих темпів оновлення активної частини основних промислово-виробничих фондів у галузі машинобудування.

Відсутність можливості отримання довгострокових кредитів на прийнятних умовах не дозволяє промисловим підприємствам забезпечувати інвестиції в НДДКР та оновлення виробничого устаткування на рівні, який необхідний для інтенсивного розвитку інноваційної діяльності.

Результати інноваційної діяльності в галузях машинобудування, що втілюються в ефективності господарської діяльності, недостатньо пов'язані з параметрами інвестиційної та інноваційної активності, що обумовлено в нашому випадку низьким значенням цих параметрів. Інноваційна продукція може мати меншу ресурсоемність, але питома вага цієї продукції в загальному обсязі виробництва недостатня для того, щоб чинити суттєвий вплив на зниження ресурсоемності в масштабах галузі.

Визначившись з проблемами інноваційного розвитку підприємств машинобудівної галузі, хочемо вказати ще на деякі негативні фактори, що спричиняють гальмування операційної діяльності (виробництва), оскільки вплив інновацій на основну діяльність є прямим, а саме:

- недостатність обігового капіталу, яка зумовлена кризою неплатежів з боку контрагентів та банківської системи, яка є джерелом поповнення оборотних коштів будь-якого підприємства;
- недосконалість системи реагування на значні коливання на ринках продукції та економіки загалом, що вказує на те, що управління операційними процесами машинобудівних підприємств не організоване належним чином;

- значна залежність підприємств від позикових ресурсів, що при їх дефіциті створює економічні та, як наслідок, соціальні передумови для розвитку кризи.

Наслідки світової кризи для вітчизняних підприємств машинобудування виявляються у зростанні боргів та нездатності здійснювати фінансове забезпечення виробничо-господарської діяльності, нестачі грошових ресурсів та зростанні простроченої кредиторської заборгованості, спаді обсягів продажів тощо. Криза призводить до збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у цій галузі, що пояснюється, по-перше, нестабільною ситуацією, що виникла в країні, а по-друге, низькою суб'єктивних чинників, серед яких можна назвати нездатність керівництва здійснювати ефективне антикризове управління підприємством, своєчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів, нестачу фінансових ресурсів для антикризової програми підприємства. За даними держкомстату України, сума збитків підприємств машинобудування значно збільшилася і за січень-листопад 2011 р. становила 4356,3 млн грн, що на 775,7 млн грн, або майже на 22 % більше за січень-листопад 2010 р. (збиток по галузі – 3580,6 млн грн). Зокрема доходи таких підгалузей, як виробництво машин і устаткування, збільшилися на 71 % (від 983,6 млн грн у січні-листопаді 2010 року до 1682,9 млн грн у січні-листопаді 2010 року), але при такій позитивній тенденції зростання операційних доходів, слід зауважити значне зниження прибутковості виробництва транспортних засобів і устаткування, яке стало вище 198 % (від 1251,4 млн грн прибутку в січні-листопаді 2010 року до 1279,3 млн грн збитку в січні-листопаді 2011 року) [9].

Відповідно кількість прибуткових підприємств знизилася на 10,3 %. Велике значення для України має експортний потенціал галузі. Лише 20-40% продукції вітчизняного машинобудування використовується в країні, решта експортується в Росію та інші країни колишнього радянського блоку, а також у сировинні країни Близького Сходу. Більш розвинені країни наші машини не купують.

Таким чином, можна констатувати, що криза, яка охопила усі галузі на рідного господарства, не оминула і машинобудівний комплекс. Як показує аналіз, ситуація посилюється через те, що за останні десятиріччя для української промисловості обсяги інвестованих коштів не є достатніми для модернізації розбудови нової сучасної матеріально-технічної бази [4].

Варто зазначити, що для розробки і дослідного використання деяких нових технологій використовується застаріле устаткування.

Неодмінною умовою сталого розвитку машинобудування є подальше удосконалення його організаційної структури у двох взаємопов'язаних напрямках: формування великих промислово-фінансових груп, концернів та холдингових компаній, які забезпечують фінансово-економічну стабілізацію та необхідні конкурентні переваги відповідним машинобудівним виробництвам на внутрішньому і зовнішньому ринках; розширення мережі малих вузькоспеціалізованих підприємств, орієнтованих, головним чином, на потреби регіонального машинобудування, місцевий споживчий ринок.

---

## Список літератури

1. Аврамова Е. Адаптація промислових підприємств к рыночным условиям / Е. Аврамова, И. Гурков // Вопросы экономики. – 1997. – №11. – С. 145-149.
2. Адаптація промислових підприємств к научно-техническим новшествам / Под ред. Гончарова В. Н. – К. : Техника, 1993. – 132 с.
3. Великий Ю. В. Сучасне машинобудування: криза і її причини [Електронний ресурс] / Ю. В. Великий. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
4. Економіка України у 2011 році: прогноз динаміки, виклики та ризики. – К.: НІСД, 2011. – 30 с.
5. Козик В. В. Проблеми формування національної промислової політики України / В. В. Козик // Вісн. НУ «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – Львів – 2005. – № 527. – С. 17-20.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001.-580 с.
7. Луппова Н. І. Вплив макроекономічної ситуації в Україні на безпеку машинобудівної галузі [Електронний ресурс]/ Н. І. Луппова. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/>
8. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В. Ситніченко // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2009. – №1. – С. 39-44.
9. Скорик О. О. Оптимізація амортизаційної політики підприємств машинобудівної галузі / О. О. Скорик. – Рукопис. Тернопіль –2012
10. Статистичний щорічник України за 2011рік.
11. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редьква, О. Галуцак // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 2 (5). — Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.
12. Шагуров О. О. Стан і тенденції розвитку машинобудування в Україні [Текст] / О. О. Шагуров // Актуальні проблеми економіки. – 2009.– № 3.– С. 57-63.
13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. : <http://economics.unian.net/ukr/news>.

## РЕЗЮМЕ

**Ванина Наталья**

### **Анализ деятельности машиностроительных предприятий в кризисных условиях**

В статье исследуется вопрос функционирования предприятий машиностроительного комплекса во время экономического кризиса и возможные пути оптимизации деятельности кризисного состояния данной отрасли промышленности. На сегодняшний день очень остро встает вопрос об эффективности предоставленных предложений, а также о путях решения указанных проблем.

## RESUME

**Vanina Natalia**

### **Analysis of the machine-building enterprises in the condition of crisis**

The article examines the functioning of engineering complex during the economic crisis and possible optimization of the crisis state of the industry. Nowadays the question as for the effectiveness of submitted proposals, as well as ways of decision of these problems rises.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**

## МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РОЗРОБЦІ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто моделювання процесу підвищення економічного потенціалу підприємства. На основі системного підходу в процесі планування пропонується перелік логічно пов'язаних між собою етапів, які дозволяють створити інтегровану систему ухвалення рішень.

**Ключові слова:** економічний потенціал, система планування, стратегічне планування, багаторівневе планування, контури планування, прогнозування.

Трансформація структури управління неминуче впливає на потенціал організації. По-перше, це відбувається внаслідок вибору напрямів підвищення потенціалу, і по-друге – самі організаційні зміни та організація контролю ефективності таких змін неможливі без задіявання вже наявного потенціалу і ресурсів, що входять до його складу. Крім того, підвищення також може зажадати залучення ресурсів із зовнішніх джерел у тому випадку, якщо підприємство не в змозі здійснити їх за рахунок власних.

Вважаємо необхідним детальніше розглянути цю проблему. Усі заходи з формування організаційного механізму і обґрунтування напрямів розвитку підприємства (стратегії розвитку) умовно слід поділити на ті, що «вимагають витрат ресурсів» і що «не вимагають витрат ресурсів» потенціалу підприємства. Маємо на увазі також, що й сам процес підвищення економічного потенціалу підприємства також вимагає витрат власних можливостей.

Природно, під витратами ресурсів слід розуміти ті, які характеризують кількісний склад. Усі ті заходи, які не вимагають значних кількісних витрат або вимірюються лише якісними характеристиками у межах організаційного механізму, містять [1]:

- удосконалення структури управління;
- удосконалення інформаційної взаємодії між підрозділами і виконавцями, відповідальними за реалізацію стратегії підвищення потенціалу підприємства;
- підвищення виконавської дисципліни;
- удосконалення процесу планування підвищення економічного потенціалу підприємства;
- планування заходів з ефективного використання потенціалу;
- зміна характеру інформаційного обміну із зовнішнім середовищем підприємства.

Безумовно, перераховані заходи в основній своїй масі вимагають використання як якісної сторони потенціалу, так і кількісної. Остання повинна виражатися в певних ресурсних і фінансових витратах. У результаті, увесь план стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства ( $S^p_{ЕПі}$ ) у межах досліджуваного організаційно-економічного механізму є складним процесом, який супроводжується набором

послідовних дій, спрямованих на зміну як базових складових, так і усього економічного потенціалу підприємства [4]. Система показників потрібна в якості орієнтиру на етапі контролю для оцінки ефективності процесу розвитку, а також для реалізації плану стратегічного розвитку ( $S^p_{ЕПі}$ ) і здійснення відповідних управлінських дій, спрямованих на активізацію підвищення окремих складових економічного потенціалу ( $U_{ЕПі}$ ). Подібна система показників має бути «другим контуром», покликаним оцінювати як безпосередньо процес підвищення, так і ефективність функціонування організаційно-економічного механізму. Окрім виділеної системи показників, пропонуємо розглядати також і показники, що характеризують конкурентоспроможність економічного потенціалу підприємства ( $C^k_{ЕП} = F(\sum C^k_i)$ ), які слугують орієнтиром для формування стратегічних напрямів розвитку.

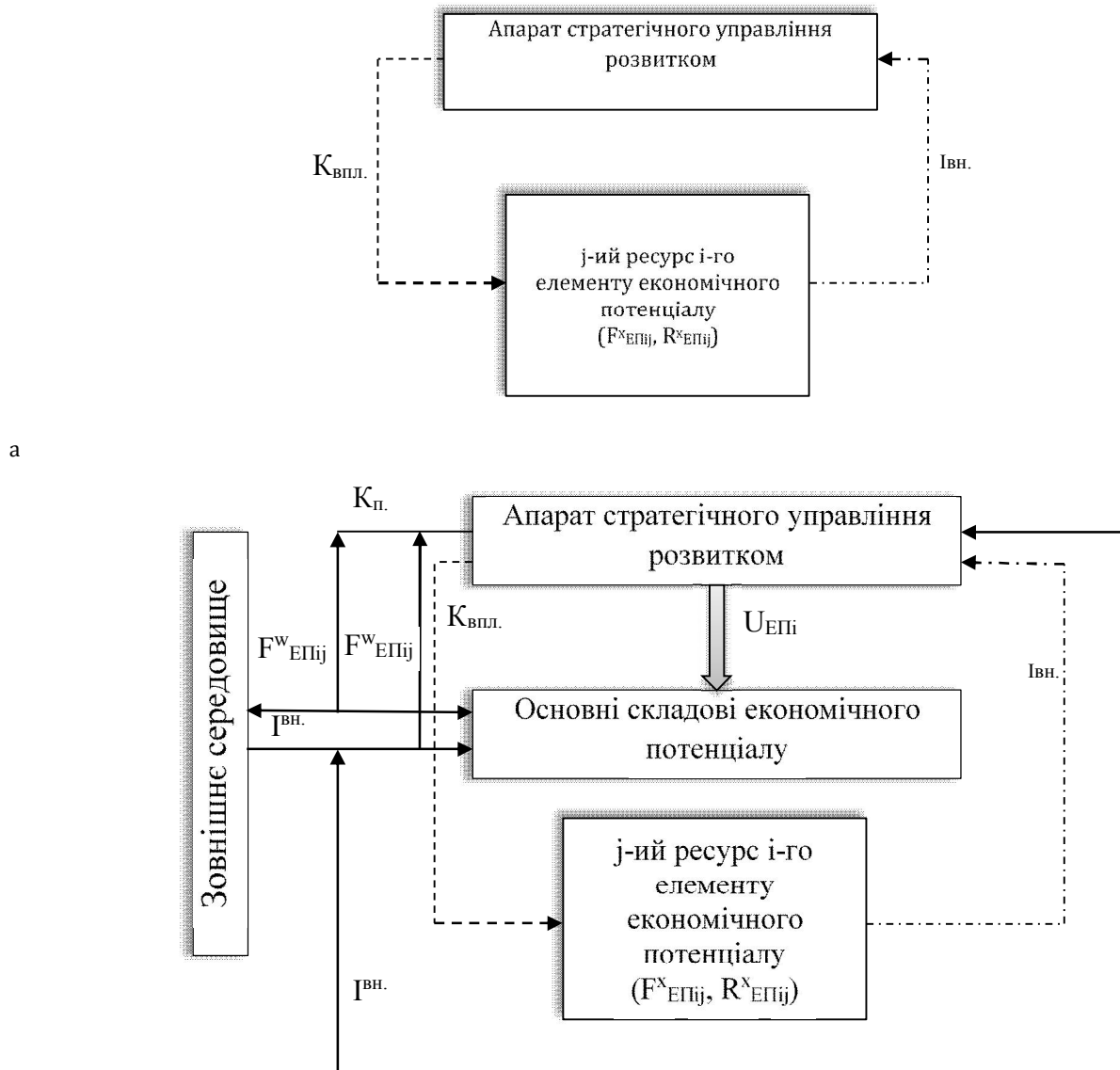
Не менш важлива проблема полягає у визначенні складу, кількості і джерел надходження необхідних для розвитку ресурсів. Частково в процесі розвитку мають бути задіяні ресурси потенціалу підприємства, проте подібний замкнутий процес не може бути ефективний протягом тривалого періоду. У цьому випадку потрібне залучення ресурсів із зовнішнього середовища (рис. 1(а) і (б)).

Процес розвитку без залучення зовнішніх ресурсів можна проілюструвати одноконтурною структурою (рис. 1(а)). Проте, як показав проведений аналіз, більшість підприємств не мають у розпорядженні достатніх власних можливостей для здійснення повномасштабних програм розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні другого контуру, зображеного на рис. 1 (б)).

Як впливає з рис. 1(а), апарат стратегічного управління розвитком на основі аналізу внутрішньої інформації ( $I_{вн}$ ) про стан ресурсної взаємодії елементів потенціалу підприємства здійснює коригуючий вплив ( $K_{внл}$ ). Ресурсна взаємодія припускає досягнення стратегічних цілей за рахунок підвищення економічного потенціалу, за допомогою використання як визначених ( $j$  виду) фінансових ресурсів і елементу економічного потенціалу ( $F^x_{ЕПіj}$ ), так і інформаційних, трудових, просторових та ін. ресурсів ( $R^x_{ЕПіj}$ ). Загалом одноконтурна модель розвитку цілком життєздатна для

конкретного виду стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства (чи окремих його елементів). Прикладом для подібного напрямку розвитку може служити стратегія обмеженого (чи слабого)

нарощування потенціалу, що змінює на певному етапі життєвого циклу функціонування підприємства стратегію інтенсивного нарощування.



**Рис. 1. Одноконтурна і двоконтурна моделі управління підвищенням економічного потенціалу підприємства: а – напрям розвитку, що не передбачає залучення зовнішніх ресурсів; б – напрям розвитку, який передбачає залучення зовнішніх ресурсів**

Також в перелік стратегій, які припускають використання одноконтурної моделі процесу ухвалення управлінських рішень при формуванні напрямку підвищення потенціалу, можна зарахувати стратегію розвитку окремих елементів економічного потенціалу, коли розвиток однієї складової цілком може компенсуватися ресурсами інших. І, нарешті, стратегія максимального задіявання потенціалу для виведення підприємства з кризи або посилення конкурентних позицій. У цьому випадку основною метою стає виживання підприємства саме за рахунок наявного потенціалу [13].

Якщо система заходів вимагає залучення ресурсів зовні, то процес формування і подальшого контролю за ходом реалізації програми розвитку логічно зобразити у вигляді двоконтурної моделі (рис. 1, б). Обґрунтування

введення другого контуру продиктоване не лише необхідністю контролю за ресурсообміном із зовнішнім середовищем, але і активним обміном інформацією із зовнішнім консультантом (у межах матричної організаційної структури). Таким чином, другий контур забезпечує контроль за станом ресурсів, що надходять, у тому числі й інформаційних. Тобто необхідні для здійснення стратегії розвитку економічного потенціалу і окремих складових ресурси, організації, які надходять ззовні, необхідно контролювати і враховувати окремо. Подібний обмін ресурсами (R<sup>w</sup><sub>ЕПіj</sub>, F<sup>w</sup><sub>ЕПіj</sub>) і покликаний контролювати другий контур (рис. 1, б). Відповідно, зовнішнє консультування забезпечує не лише потік інформаційних ресурсів (І<sub>вн.</sub>), але й прийняття стратегічних рішень спільно з апаратом стратегічного розвитку. Прийняті стратегічні рішення щодо



підвищення економічного потенціалу на основі оцінки його стану і контролю потоків вхідних та вихідних ресурсів, формують управлінські впливи ( $U_{\text{ЕП}}$ ) на і-й елемент економічного потенціалу.

Особливу увагу при проектуванні моделі управління процесом формування напряму розвитку слід звертати саме на зв'язки і взаємодію із зовнішнім середовищем підприємства. На рис. 1(б) обмін ресурсами із зовнішнім середовищем здійснюється в двох напрямках. Тим самим виникають додаткові контрольні точки, що характеризують стан, напрям, якість ресурсних та інформаційних потоків у процесі формування і реалізації стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства. Порушення, які виникають, і невідповідності в розвитку економічного потенціалу виявляються через оцінку  $S_{\text{КЕП}}(F(\sum S_{\text{Кі}}))$ , а також  $I_{\text{вн}}$  та  $I_{\text{вн}}$ . При цьому виникає необхідність у додаткових контролюючих потоках ( $K_{\text{п}}$ ). Подібний підхід покликаний забезпечити мобільність процесу впровадження змін (у разі потреби), сформульованих у загальному стратегічному плані розвитку. Стратегічний план розвитку передбачає формування управлінських дій на основі сформованої системи показників ( $\sum K_{\text{к}}$ ). Таким чином, обидва контури логічно об'єднані в схемі управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства (рис. 2).

Як впливає зі схеми рис. 2, процес управління підвищенням економічного потенціалу містить набір контролюючих потоків – за ходом ресурсної взаємодії потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем і безпосередньо станом економічного потенціалу та основних його складових. У зовнішньому середовищі позначені основні контактери – це, передусім, зовнішній консультант, державні органи, постачальники, покупці та інвестори. Усі перераховані елементи зовнішнього середовища можуть бути як постачальниками необхідних для підвищення економічного потенціалу фінансових (цінні папери, участь в статутному капіталі інших підприємств тощо) та інших ресурсів (технологічних, технічних, просторових, матеріальних та інформаційних), так і споживачами результатів подібного розвитку у вигляді готової продукції, податкових відрахувань і т.п.

У запропонованій нами схемі рис. 2 у контурі економічного потенціалу підприємства окремим блоком виділений потенціал структури управління, на оцінку

якого також буде звертатися увага. Ми вважаємо важливим саме для логічної схеми розглянути окремо цей елемент. Як свідчить досвід великих промислових підприємств, саме недосконалість структури управління, інертність працівників підприємства, відсутність зацікавленості в участі і розумінні процесу розвитку є одним з основних чинників зриву стратегічних планів.

Відповідно до цього, а також зважаючи на часовий чинник, що робить значний вплив на успіх, і зрештою значущість реалізації стратегічного плану підвищення економічного потенціалу підприємства, частину управлінського впливу повинні містити заходи, які спонукають розвиток персоналу і зміцнення «системи цінностей», спрямованих на подолання опору. Велика частина подібних дій має бути передбачена у межах самого стратегічного плану розвитку підприємства, а саме [10]:

- система премій і заохочувальних виплат;
- організація умов праці;
- поліпшення трудових умов і морального клімату в колективі;
- уведення системи спеціальних штрафів, покарань і т. д.;
- додаткова система мотивації, спрямована на посилення зацікавленості в цілях розвитку;
- проектування повчальних і розвиваючих систем, спрямованих на перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, ефективність системи подібних заходів повинна посилюватися запропонованою нами структурою системи управління підвищенням економічного потенціалу, оскільки в її основі лежить матричний тип, що дає можливість розкриття творчого потенціалу співробітників – учасників проекту. Водночас умови зовнішнього середовища і рівень розвитку досліджуваного механізму, у свою чергу, можуть викликати розбіжності в системі «цілі розвитку – залучені ресурси».

У зв'язку з цим доречно розглядати та удосконалювати можливі варіанти реалізації напрямів розвитку (стратегій розвитку) відповідно до залучених для подібної мети ресурсів.

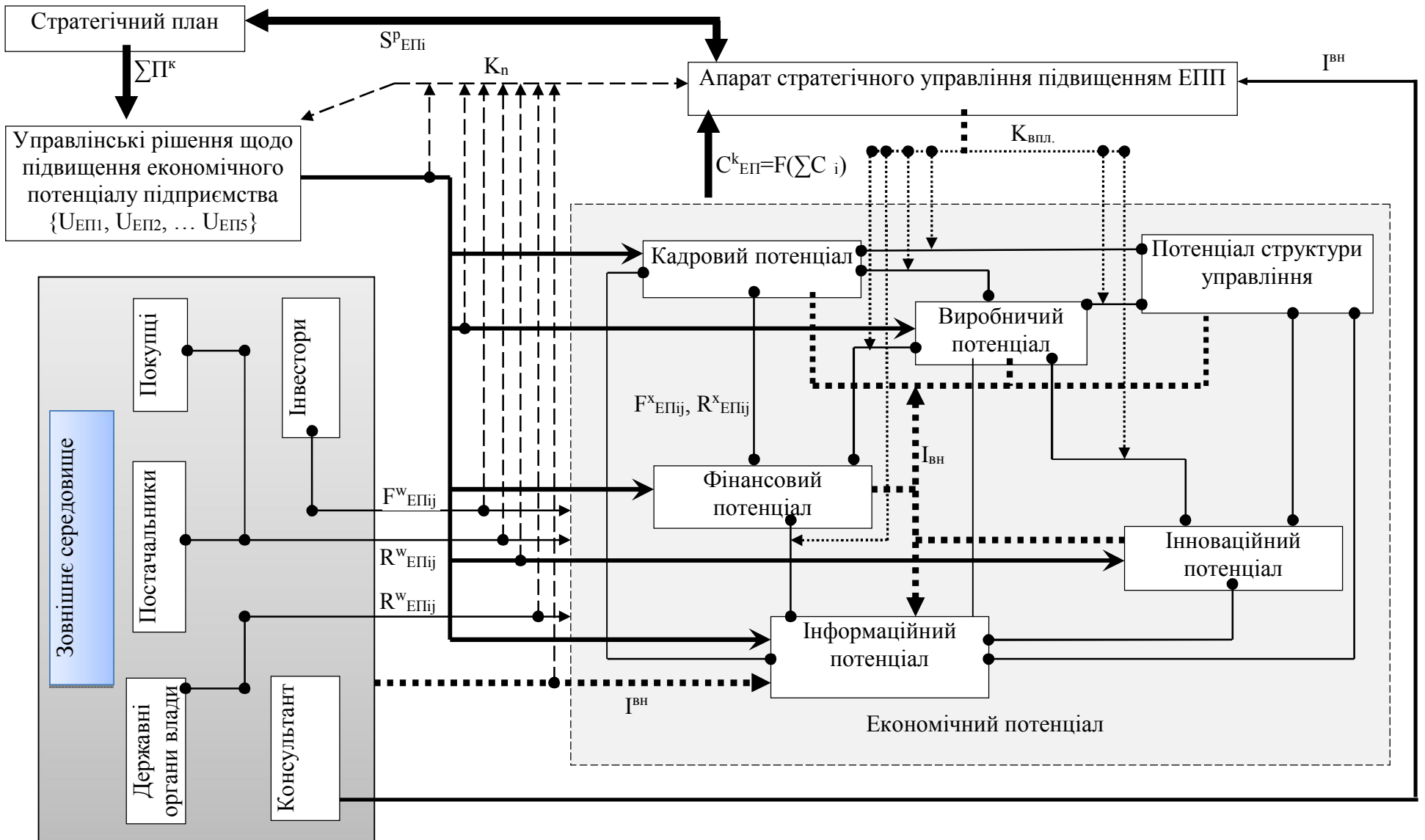


Рис. 2. Логічна схема управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства

---

## Список літератури

1. Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты (сущность, показатели, пути повышения) / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 2001. – 151с.
2. Бир, С. Кибернетика и управление производством / С. Бир. – М.: Экономика, 1965. – 358 с.
3. Богданов, А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 278 с.
4. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. – Изд. 3-е, перераб. / Д. М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Елисеев, В. А. Научные основы управления промышленным предприятием / В. А. Елисеев. – Донецк, 1971. – 472 с.
6. Кант, И. Основы метафизики нравственности / И. Кант. – М.: Изд-во «Мысль», 1999. – 236 с.
7. Коттлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Коттлер. – М.: Прогресс, 1990. – 733 с.
8. Кучин, Б. Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М.: Экономика, 1990. – 157с.
9. Пригожин, И. Время, хаос, квант / И. Пригожин, И. Стенгерс – М.: Прогресс, 1994. – 784 с.
10. Пушкарь, А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем: монография / А. И. Пушкарь. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 268 с.
11. Смирнов, Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375с.
12. Управление социалистическим производством. Словарь / Под ред. О. В. Козловой. – М., 1983. – 318 с.
13. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – с. 357 с.
14. Хакен, Г. Синергетика: Пер. с англ. / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. – 328с.
15. Хруцкий, В. Реферат статьи Питера Друкера «Труд и управление в современном мире» и послесловие к нему / В. Хруцкий //Российский экономический журнал. – 1993. – №5. – С. 124-139.

## РЕЗЮМЕ

**Васильковский Дмитрий**

**Методология моделирования процесса принятия управленческих решений при разработке и реализации стратегических направлений повышения экономического потенциала предприятия**

В статье рассмотрено моделирование процесса повышения экономического потенциала предприятия. На основе системного подхода, в процессе планирования предлагается перечень логически связанных между собой этапов, которые позволяют создать интегрированную систему принятия решений.

## RESUME

**Vasylykivskiy Dmytro**

**Methodology of modeling of management decisions in developing and implementation of strategic directions of increasing of the economic potential of an enterprise**

The article focuses on the modeling process of the increasing of the economic potential of an enterprise. On the basis of a systems approach to the planning process the author proposes a list of logically interrelated steps that allow to create an integrated system of decision-making.

**Стаття надійшла до редакції 12.03.2013 р.**

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглянуто концептуальні засади вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством. Визначено наступні елементи концепції VBM-управління: цільові функції, суб'єкти, принципи, чинники, показники і моделі, процеси управління, стратегічні завдання. Надано рекомендації з успішного управління вартістю підприємства.*

**Ключові слова:** вартість, управління, підприємство, капіталізація, інвестиційна привабливість.

Розвиток фінансового і фондового ринків, глобалізація економіки, посилення позицій професійних менеджерів змінили погляд на управління підприємством. Попередні напрями дослідження результатів діяльності, ведення обліку, управління грошовими потоками підприємства, методи обґрунтування інвестиційних проектів змінюють свій зміст у напрямку аналізу ланцюжка створення вартості.

Проблема управління вартістю підприємства мало розроблена в сучасній Україні. Специфіка вітчизняного менеджменту полягає в тому, що українських управлінців більше турбують питання виробництва і правильного спрямування грошових коштів, а не ринкова вартість очолюваних ними підприємств. Наслідком стали дуже низька капіталізація української економіки та феноменальний за світовими мірками факт: балансова вартість підприємства значно перевищує його ринкову вартість. Ще одним чинником, що свідчить про наявність проблеми, є низька інвестиційна привабливість українських підприємств. Адже від правильної оцінки акціонерної вартості прямо залежить інвестиційна привабливість підприємства. Все сказане зумовлює потребу розповсюдження активної практики управління вартістю підприємства в українських суб'єктах господарювання, спрямованої на підвищення капіталізації.

Дослідженням вартісно-орієнтованого підходу до управління підприємством присвячені праці таких відомих вчених-економістів, як Баффет У., Брейлі Р., Діпіаза С., Долгофф А., Коллер Т., Коупленд Т., Мартін Дж., Мурін Дж., Петті У., Скотт М., Уолш К. [1-5; 9; 10; 12]. Окремі питання означеної проблематики висвітлено у працях вітчизняних науковців: Андрощука О. Є., у частині дослідження впливу фінансової комунікації на вартість підприємств, Мендрула О. Г., який визначив принципи та методи оцінки вартості підприємств, Терещенко О. О., який досліджував вплив вартісного підходу на фінанси підприємств, Кірова О. В., у частині аналізу чинників фінансової стійкості підприємств [6-7; 11; 14].

Аналіз науково-практичної літератури засвідчує, що до цього часу вчені-економісти не прийшли до єдиної думки щодо специфіки управління вартістю підприємства в умовах інтеграційних процесів і поширення глобалізації. Все це зумовлює актуальність нашого дослідження.

Метою статті є окреслення концептуальних засад вартісно-орієнтованого управління для підприємств України.

Вартісна модель управління найбільшою мірою відповідає сучасному погляду на становище підприємства на ринку. Декларування максимізації вартості як мети діяльності і побудова системи оцінки результатів на основі вартості, вибудовування за цим інтегрованим показником важелів управління має назву вартісної концепції управління підприємством (value based management, VBM) [1-3]. Таким чином, під управлінням вартістю підприємства слід розуміти процес, спрямований на суттєве поліпшення стратегічних і оперативних рішень, що приймаються менеджментом підприємства на основі вартісних показників і факторів, які на них впливають.

Вартість підприємства (фундаментальна ринкова оцінка підприємства) виступає в VBM як грошовий індикатор майбутніх можливостей зростання, тобто інтегрує в сьогоденні грошах інвестиційну привабливість політики, що проводиться як з комерційної діяльності, так і з інвестиційної та фінансової.

У сучасних умовах господарювання впровадження цього підходу є можливим не для всіх підприємств. Лише великим фінансово-промисловим групам чи державним стратегічним підприємствам вдається нарощувати ринкову вартість. Дослідження підприємств з виробництва і реалізації продукції показало, що на сучасному етапі розвитку національної економіки капіталізація цих підприємств є дуже низькою, курс акцій є наднизьким, і майже не змінюється впродовж тривалого часу (табл. 1).

Аналіз результатів практичного втілення вартісного підходу до управління підприємством показує, що у послідовників цієї теорії зростає ефективність, знижуються витрати, збільшуються показники оборотності порівняно з контрольними вибірками підприємств, які не використовують ці підходи. Нова концепція створює можливості для балансування інтересів менеджменту і власника, примирення конфліктуючих інтересів мажоритарних і міноритарних власників і може бути з успіхом використана в діяльності рад директорів. Концепція вартісно-орієнтованого управління – це система взаємопов'язаних елементів: цільових функцій, суб'єктів, принципів, чинників, показників і моделей, процесів управління, стратегічних завдань. Ці елементи надають принципове уявлення про об'єкт дослідження – вартість підприємства, тому розглянемо їх більш детально.

**Таблиця 1. Рівень капіталізації підприємств України з виробництва і реалізації продукції станом на 1.01.2013 року\***

Назва підприємства	Ціна акції, грн	Кількість акцій	Акціонерна вартість (капіталізація), млн грн
ВАТ «Концерн Хлебпром»	0,044	1 739 700450	76,547
ВАТ «Ковельмолоко»	0,016	13 607 680	0,218
ВАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»	1,115	15 640 236	17,439
ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич»»	1,700	197 699 014	336,090
ВАТ «Славуцький солодовий завод»	15,045	24 705 920	371,701
ВАТ «Сан ІнБев Україна»	0,450	9 510 678 520	4279,805
ВАТ «Цукрова спілка Укррос»	5,000	85 000 000	425,000
ВАТ «Житомирський маслозавод»	7,308	27 866 400	203,648

\* За даними сайту <http://fundmarket.ua/>

Зі всієї безлічі альтернативних цільових функцій у межах концепції VBM обирається максимізація вартості підприємства. Вартість же підприємства визначається його дисконтованими майбутніми грошовими потоками, і нова вартість створюється лише тоді, коли підприємство отримує таку віддачу від інвестованого капіталу, яка перевищує витрати на залучення капіталу.

Суб'єктами процесу вартісно-орієнтованого управління підприємства є власники самого підприємства, топ-менеджери, управлінський персонал, а також усі зацікавлені зовнішні контрагенти: державні органи, постачальники, фінансові установи тощо.

Управління вартістю підприємства повинно ґрунтуватися на наступних принципах:

1. Принцип гнучкості. Динаміка розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу обумовлює трансформацію чинників, які впливають на вартість підприємства. При цьому зовнішні чинники є некерованими і впливають на формування очікувань контрагентів на ринку, а також на внутрішні чинники, змінюючи їх кількісне вираження. У зв'язку з цим оптимальна модель управління підприємством залежить від вибору ключових внутрішніх чинників і кількісних індикаторів, що відображають цільові установки. Система управління вартістю підприємства повинна передбачати елементи, які відповідають за управління змінами зовнішніх і внутрішніх чинників і аналізують їх вплив на отримані результати [4]. Ефективність вартісно-орієнтованого управління є результатом взаємодії ключових факторів, які відображають основні напрями діяльності підприємства, який дозволяє забезпечити перевищення рентабельності над очікуваною нормою прибутковості підприємства;
2. Принцип збалансованості результатів. Взаємозв'язок чинників вартісно-орієнтованого управління визначає необхідність їх збалансування і побудову управління вартістю підприємства як єдиної системи [5];
3. Принцип динамічного різноманіття структури капіталу. Процес вартісно-орієнтованого управління підприємства має безперервний характер і повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей фінансового управління компанією за допомогою зміни комбінації капіталу за джерелами і обсягами

фінансування, яка динамічна і з часом трансформується під впливом появи у економічних суб'єктів нових інвестиційних потреб [6];

4. Принцип урахування очікувань контрагентів економічного простору. Невизначеність є функцією кількості і якості інформації, яку має у своєму розпорядженні підприємство з приводу конкретного чинника. Посилення процесів глобалізації економіки наводить до тісного взаємозв'язку зовнішніх чинників із внутрішніми, що формують вартість підприємства, причому найбільш складними для аналізу є зовнішні наслідок важкості визначення їх кількісного вираження. Проте успішна реалізація вартісного підходу можлива лише за умови, що очікування інвесторів, власників, клієнтів, постачальників, кредиторів підприємства, тобто всіх суб'єктів її фінансових взаємовідносин, будуть позитивними.

Важливу роль в управлінні вартістю має глибоке розуміння того, які саме параметри діяльності фактично визначають вартість бізнесу. Вони називаються ключовими чинниками вартості. Знати їх важливо з двох причин. По-перше, підприємство не може працювати безпосередньо з вартістю. Воно змушене займатися тим, на що здатне впливати, – наприклад, задоволенням запитів споживачів, собівартістю, капітальними вкладеннями тощо. По-друге, саме ці чинники вартості допомагають топ-менеджерам зрозуміти, що відбувається на усіх інших рівнях підприємства, і донести до них свої плани і наміри.

Чинник вартості – це змінна, яка впливає на вартість компанії. Проте, щоб чинниками вартості можна було користуватися, потрібно встановити їх підпорядкування, визначити, який з них чинить найбільшу дію на вартість, і покласти відповідальність за цей параметр на конкретних людей, що беруть участь у досягненні цілей організації [7].

Усі чинники вартості умовно можна поділити на 4 групи показників, які відображають: стратегічну ефективність компанії, ефективність операційної діяльності, інвестиційної діяльності і фінансової діяльності.

Одна з проблем, яка виникає при впровадженні вартісного управління в компаніях, – неможливість використання самої вартості для оперативного управління бізнесом. Річ у тому, що сама вартість не завжди відображає винятково результат роботи менеджерів: на неї впливають зовнішні чинники

(наприклад, прогноз розвитку ринку або поведінка інвесторів), і, крім того, формула її розрахунку дуже складна для розуміння пересічними співробітниками. Саме тому в світі для визначення стратегічної ефективності компанії використовують показники на основі економічного прибутку, які, з одного боку, найбільшою мірою корелюють з ринковою оцінкою вартості, а з іншого, можуть бути використані в оперативному управлінні компанією [8].

Ефективність операційної діяльності відображає результати основної діяльності підприємства зі збільшення продажів, зниження витрат або підвищення продуктивності. Передбачається, що поліпшення цих показників може бути досягнуте без істотних додаткових інвестицій. Ефективність інвестиційної діяльності відображає ефективність інвестиційних проектів, здійснюваних підприємством. Під інвестиційними проектами в такому випадку розуміються будь-які проекти, пов'язані з інвестуванням грошових коштів (не менше заздалегідь обумовленої суми) в реальні активи на термін більше 1 року. Як правило, ця група показників закріплюється за директором зі стратегії або директором з маркетингу, оскільки саме вони часто приймають рішення про розширення бізнесу і стимулюванні продажів.

Група показників ефективності фінансової діяльності фактично є прерогативою фінансового директора і відображає ефективність його роботи з залучення різних джерел фінансування підприємства, розміщення вільних грошових коштів на фондовому ринку і управління оборотним капіталом [9-10].

Показники вартісно-орієнтованого управління міцно пов'язані з сучасними теоріями і моделями прибутку та доданої вартості. Теорія економічного прибутку, запропонована Альфредом Маршаллом, стала підґрунтям для розробки моделей, що використовуються для оцінки вартості підприємства в управлінських цілях. Так, наприклад, американська консультативна фірма Стерн&Стюарт запропонувала методи розрахунку економічної доданої вартості (economic value added – EVA) і ринкової доданої вартості (market added value – MVA). Д. Стюарт визначив економічну додану вартість як різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування і сумою витрат на обслуговування капіталу компанії за той самий період часу. Ринкова додана вартість розраховується як різниця між ринковою ціною капіталу і інвестованим у компанію капіталом.

Серед інших сучасних розробок, в основі яких лежить концепція економічного прибутку, можна особливо виділити наступні:

- моделі скоректованої економічної доданої вартості (Adjusted Economic Value Added – Aeva) і покращеної економічної доданої вартості (Refined Economic Value Added – REVA), запропоновані Дж. Де Віллірсом. У першому випадку при розрахунку замість скоректованої оцінки капіталу використовується поточна ринкова оцінка капіталу, а в другому – ринкова вартість компанії на початок періоду[11];
- модель аналізу доданої вартості (оцінки) власного капіталу, репрезентована в роботах А. Раппапорта [2], К. Уолша [12], фахівців консалтингової компанії МакКінзі. Додана вартість тут розглядається як приріст до балансової оцінки власного капіталу. Модель передбачає виділення базисних фінансових коефіцієнтів, які є основою для побудови важелів

управління в рамках вартісної концепції;

- модель грошової доданої вартості (CVA), розроблена Е. Оттосоном і Ф. Вейссенрідером[13]. Згідно з цією моделлю фінансове управління полягає в максимізації різниці грошового потоку від поточної діяльності компанії і грошового потоку стратегічних інвестицій;
- модель сукупної акціонерної рентабельності (total shareholder return – TSH) компанії Бостон консалтинг груп [15]. Показник TSH розраховується як відношення різниці в ринковій капіталізації оцінюваної фірми за звітний період з урахуванням дивідендів, виплачених акціонерам, і базовій вартості компанії;
- модель Олсона (Edwards-Bell – Olsson Valuation Model – EVO) [14]. Вартість компанії виражається через поточну вартість чистих активів і приведенного до поточного часу надлишкового прибутку;
- модель прибутковості грошового потоку від інвестицій (cash flow return on investment – CFROI) [3]. Цей показник синтезує грошовий потік і капітал, який генерує його, що дозволяє врахувати чинник інфляції, різну якість і терміни фінансових активів, методи облікової політики тощо.

В економічній літературі виокремлюють чотири основних процеси управління вартістю на підприємстві: розробка стратегії; визначення цільових нормативів; планування і бюджетування; організація систем заохочення і оцінки результатів діяльності [1; 7].

На корпоративному рівні стратегія втілюється головним чином у рішенні про те, яким бізнесом займатися, як домогтися потенційних переваг від спільної діяльності центрів фінансової відповідальності і яким чином розподіляти ресурси між підприємствами.

Стратегія повинна враховувати наступні найважливіші етапи управління вартістю: оцінка вартості стратегії та основних визначальних її допусків; «зважування» вартостей альтернативних стратегій; визначення потреби в ресурсах; узагальнення прогнозів; аналіз декількох альтернативних сценаріїв.

Не менш важливу роль, ніж зміст стратегії центру фінансової відповідальності, грає сам процес її розробки. Стратегічне планування повинно перетворюватися не на бюрократичну процедуру, а бути адаптивним до раптових змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Система оцінки результатів, на яку спирається управління вартістю, може вимагати істотних змін у методі роботи підприємства. Встановлення короткострокових та довгострокових цільових нормативів, визначення ключових факторів вартості спрощує розробку системи оцінки результатів.

Процес вартісно-орієнтованого управління містить рішення наступних стратегічних завдань:

- формування і підтримка бізнес-моделі, орієнтованої на створення вартості. На цьому етапі провідну роль має стратегічний маркетинг, основне призначення якого полягає в прогнозуванні майбутніх потреб і відповідності пріоритетам споживачів;
- орієнтованість на інтереси широкого кола зовнішніх учасників (держави, постачальників, кредиторів). Оцінки їх впливу на вартість (через грошові потоки) дозволить приймати стратегічні рішення з коригування взаємовідносин;
- обумовленість внутрішніх взаємовідносин

власників з менеджерами, працівниками. Ці особи мають бути підготовлені і мотивовані на зростання вартості;

- розробка капітальних бюджетів має бути організована з урахуванням забезпечення довгострокових завдань з підвищення вартості, що вимагає пошуку шляхів підвищення прибутковості проєктів, розподілу прибутку і залучення позикового капіталу.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано, що вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством – це процес, спрямований на суттєве поліпшення стратегічних і оперативних рішень, які приймаються менеджментом підприємства на основі вартісних показників і факторів, які на них впливають.

2. Визначено, що елементами концепції вартісно-орієнтованого управління є цільові функції, суб'єкти,

принципи, чинники, показники, процеси управління, стратегічні завдання.

3. Встановлено, що успішне управління вартістю підприємства містить декілька складових. По-перше, бізнес-підрозділи повинні мати чітку стратегію створення вартості. По-друге, встановлені цільові індикатори слід тісно пов'язати з конкретними факторами створення вартості. По-третє, на підприємстві необхідно мати строгий графік аналізу ефективності, що дозволяє порівняти досягнуті результати з ключовими показниками ефективності.

Перспективами подальших досліджень є виявлення чинників, що впливають на процес формування вартості підприємства та їх значення для показників ефективності вартісно-орієнтованого управління.

## Список літератури

1. Коупленд Т. *Стоимость компаний: оценка и управление [Текст]* / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин – М. : Олимп-Бизнес, 1999. – 543 с.
2. Мартін Дж. Д. *VBM-управління, що базується на вартості: Корпоративна відповідь революції акціонерів [Текст]* / Джон Д. Мартін, Вільям Дж. Петті ; пер. с англ.; за наук. ред. О. Б. Максимової, І. Ю. Шарипової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 272 с.
3. Коупленд Т. *Expectations-Based Management. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании [Текст]* / Том Коупленд, Аарон Долгофф ; пер. Э. В. Кондуковой. — М. : Эксмо, 2009. — 384 с. — (Качественный менеджмент).
4. Скотт М. *Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости [Текст]* / М. Скотт ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2000. – 432 с.
5. Баффет У. *Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями [Текст]* / Уоррен Баффет ; сост., авт. предисл. Лоренс Каннигем; пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 268 с
6. Андришук О. *Вплив інформаційної прозорості на вартісні параметри підприємства [Текст]* / О. Андришук // Ринок цінних паперів України. – 2007. – №1-2. – С. 69–74.
7. Терещенко О. *Вартісний підхід в управлінні фінансами підприємств. [Текст]* / А. І. Даниленко, М. Д. Білик, О. М. Кошик, О. О. Терещенко, Л. М. Шаблиста та ін. / *Фінансово-монетарні важелі економічного розвитку: монографія в 3 т. Т.3: Фінанси підприємств: тенденції, стан і проблеми управління ; за ред. чл. – кор. НАН України А. І. Даниленка. – К.: Фенікс, 2008. – 308с.*
8. Самохвалов В. *Как определить ключевые финансовые факторы стоимости [Текст]* / Владимир Самохвалов // ЖУК. – 2004. – № 05(36). – С. 34-38
9. Брейли Р. *Принципы корпоративных финансов [Текст]* / Р. Брейли, С. Майерс – М. : Олимп-Бизнес. 1997 – 768 с.
10. Дипиаза С. *Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества [Текст]* / С. Дипиаза, Р. Эжклз – М. : Альпина Паблшер, 2003. – 487 с.
11. Мендрул О. Г. *Управління вартістю підприємств. Монографія [Текст]* / О. Г. Мендрул – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с
12. Уолш К. *Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. [Текст]* / К. Уолш – М. : Stratapion Group, 2008. – 400 с.
13. Волков Д. Л. *Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст]* / Д. Л. Волков — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. — 320 с
14. Киров О. В. *Принципы интегрированной системы управления финансовой устойчивостью фирмы [Текст]* / А. В. Киров // *Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – № 3. – С. 15-25*
15. Сорос Дж. *Алхимия финансов [Текст]* / Дж. Сорос. – М. : ИНФРА-М, 2009. — 416 с.

## РЕЗЮМЕ

**Глотова Дарья**

### **Концептуальные положения стоимостно-ориентированного управления предприятием**

В статье рассмотрены концептуальные положения стоимостно-ориентированного подхода к управлению предприятием. Автором определены следующие элементы концепции менеджмента, основанного на стоимости: целевые функции, субъекты, принципы, факторы, показатели и модели, процессы управления, стратегические задания. Предложены рекомендации по успешному управлению стоимостью предприятия.

## RESUME

**Hlotova Darya**

### **Conceptual positions of the value-based approach to the management of an enterprise**

In the article the conceptual positions of the value-based approach to the management of an enterprise are described. Such elements of value-based conception of management as objective functions, subjects, principles, factors, indexes and models, management processes, strategic tasks are determined by author. Recommendations on a successful management of the shareholder value of enterprise are offered.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ ФІНАНСОВОГО ТА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*У статті розглянуто фінансовий потенціал як складову конкурентного потенціалу підприємства. Проведено діагностику фінансового стану підприємств легкої промисловості України.*

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, конкурентний потенціал, ресурсний підхід, результативний підхід.

Конкурентний потенціал підприємств легкої промисловості доцільно діагностувати за такими складовими, як фінансова, маркетингова, виробнича, інноваційна, кадрова, екологічна, енергетична.

Однією з пріоритетних складових конкурентного потенціалу є фінансовий потенціал, якій передбачає використання системи показників оцінки фінансового стану підприємства, врахування динамічних та потенційних можливостей підприємства або галузі у конкурентному середовищі.

Метою дослідження є проведення діагностики фінансового стану підприємств легкої промисловості як складової фінансового та конкурентного потенціалу.

Розкриття сутності фінансового потенціалу проводять з використанням ресурсного та результативного підходів. Бритченко І. Г. вважає, що «фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат» [1]. Мельник О. Г. до фінансового потенціалу зараховує обсяг усіх наявних фінансових ресурсів підприємства [2, с. 46], а Федулова Л. І. – можливість їх ефективного розподілу [3]. Євдокімов Ф. І., Мізіна О. В. також ототожнюють фінансовий потенціал із можливостями фінансової системи до ефективного розподілу фінансових ресурсів [4].

Часто фінансовий потенціал ототожнюється з фінансовими ресурсами, якими підприємство може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат. Ці ресурси беруть участь у виробничо-господарській діяльності та залучаються для фінансування певних стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Проте ці два поняття відрізняються за змістом. Фінансові ресурси як грошові доходи і накопичення, отримані підприємством від використання наявних ресурсів, є складовою і інструментом використання фінансового потенціалу. Фінансовий потенціал доцільно розуміти як здатність наявних ресурсів приносити доходи підприємству в певний момент часу [5, с. 27].

Найбільш поширеним є ресурсний підхід до визначення сутності фінансового потенціалу, менш поширеним – ототожнення його з показниками стабільності фінансового стану підприємства.

При дослідженні фінансового потенціалу з метою його підвищення необхідно враховувати наступне:

1. Фінансовий потенціал знаходить свій вияв у двох формах – наявній і спожитій, що необхідно враховувати при ототожненні фінансового потенціалу із сукупністю фінансових ресурсів, необхідних для нормального функціонування підприємства;

2. Розглядаючи фінансовий потенціал як складову потенціалу, зокрема конкурентного, необхідно враховувати динамічні властивості як основу економічного розвитку підприємства;

3. Ототожнюючи фінансовий потенціал з фінансово-майновим станом, що зручно при оцінюванні, необхідно враховувати потенційні фінансові можливості підприємства (галузі) у зовнішньому конкурентному середовищі.

Ураховуючи специфіку фінансового потенціалу підприємства, вважаємо, що останнє слід розуміти як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що надають можливість для досягнення запланованих фінансових результатів у конкурентному середовищі. Метою фінансового потенціалу є покращення результатів діяльності, забезпечення фінансовими ресурсами для розвитку підприємства.

Ураховуючи принцип динамічної рівноваги при формуванні та використанні фінансового потенціалу, доцільно використовувати показники, які характеризують:

- баланс та майновий стан підприємств галузі;
- дохід, прибуток, рентабельність;
- ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість підприємств;
- інвестиції та показники ділової активності;
- ціну власного капіталу: балансову та ринкову вартість.

Динаміка показників балансу підприємств галузі легкої промисловості за 2007–2011 рр. свідчить про збільшення валюти балансу, дебіторської та кредиторської заборгованості, за винятком 2011 р. (рис. 1).

Темпи приросту дебіторської та кредиторської заборгованості при «позитивному» балансі мають бути приблизно однаковими. У галузі легкої промисловості переважають темпи приросту кредиторської заборгованості, що свідчить про збільшення вартості тимчасово залученого майна інших суб'єктів у господарській оборот у результаті несплати відповідних платежів.



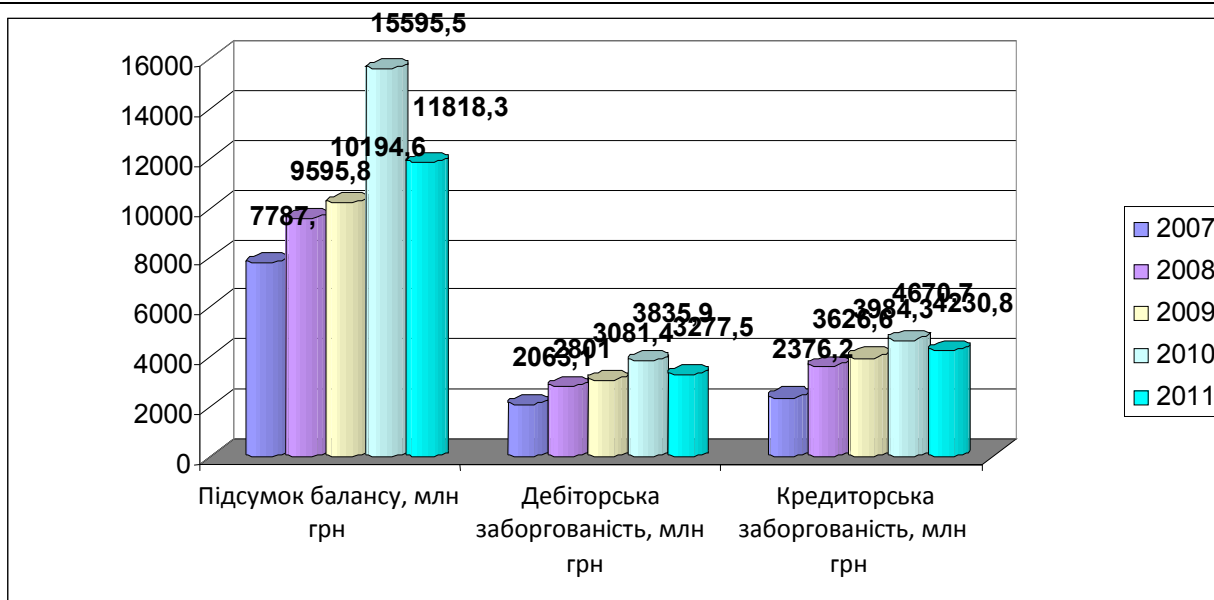


Рис. 1. Показники балансу підприємств легкої промисловості за 2007–2011 рр.

Ознаками «позитивного балансу» є збільшення валюти балансу в кінці звітних періодів. Темпи приросту оборотних активів лише у 2008 р. (1,3 проти 1,2) перевищують темпи приросту необоротних активів [6, с. 176-179].

Позитивною тенденцією є збільшення робочого капіталу (власних оборотних засобів), що свідчить про

наявність фінансових ресурсів галузі (як сукупності підприємств) для розширення діяльності та інвестування. Частка власних засобів в оборотних активах перевищує 10%, що є сприятливим фактором для розвитку економічної діяльності. Коефіцієнт зносу основних засобів у легкій промисловості хоча і змінюється, але не перевищує 50% (рис. 2).

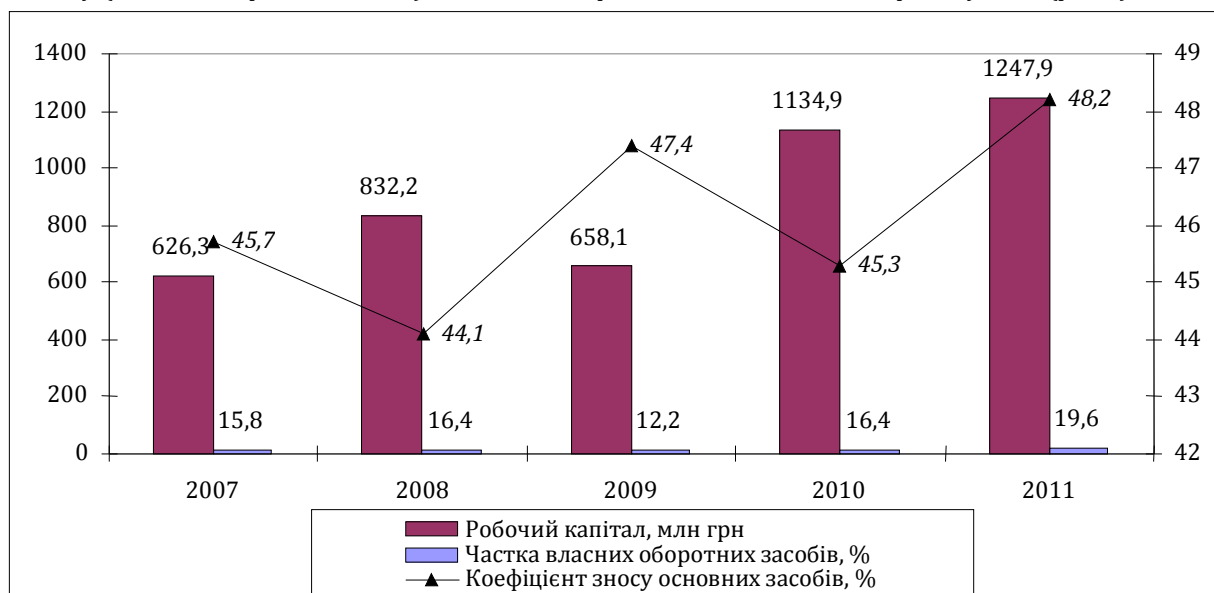
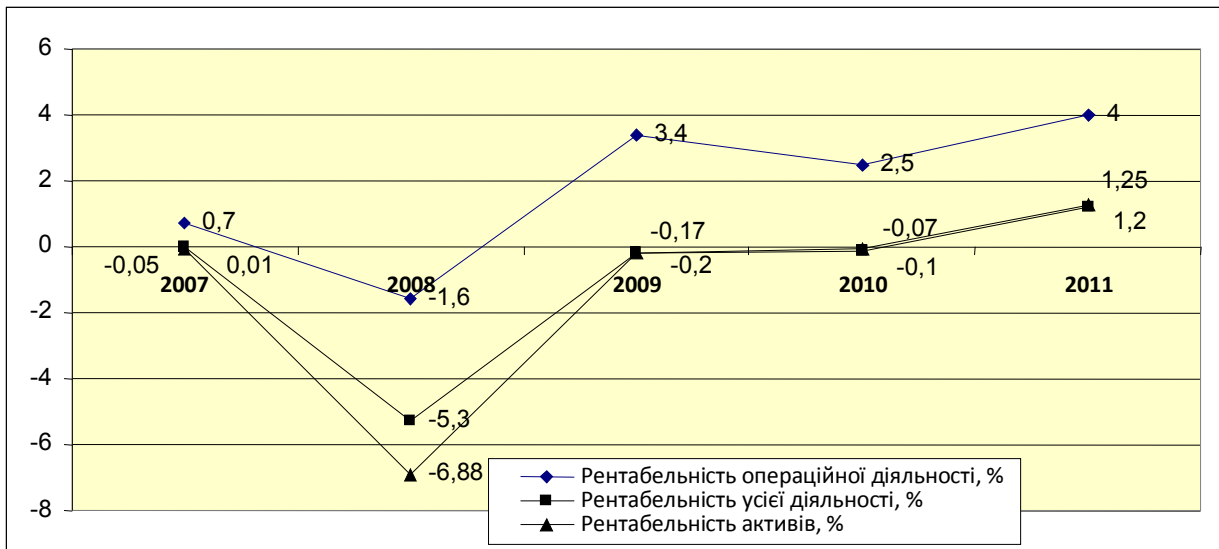


Рис. 2. Показники оцінки майнового стану підприємств галузі легкої промисловості за 2007–2011 рр.

На короткострокову і довгострокову платоспроможність підприємств легкої промисловості впливає здатність підприємств галузі отримувати прибуток [7]. У зв'язку з цим проаналізуємо такий аспект господарської діяльності, як рентабельність, яка є якісним показником роботи підприємств галузі легкої промисловості (рис. 3).

Не існує загальноприйнятих значень рентабельності,

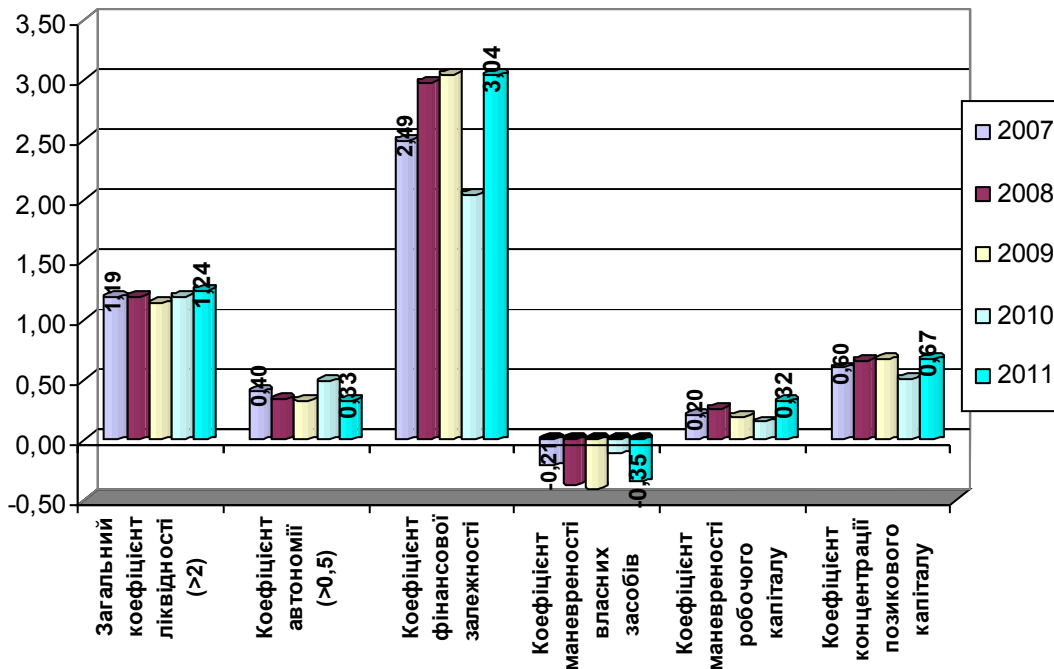
на які можна орієнтуватись при аналізі, тому зростання вищезгаданих показників у динаміці за періодами звітності розглядається як позитивна тенденція, що, на жаль, не можна сказати про легку промисловість [7]. Дуже низькі, але позитивні значення рентабельності діяльності, операційної діяльності, активів спостерігалися у 2011 р. (рис. 3).



**Рис. 3 Показники рентабельності підприємств галузі легкої промисловості за 2007–2011 рр.**

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності), надаючи загальну оцінку ліквідності активів, показує, яка сума поточних активів у галузі легкої промисловості припадає на одну гривню

поточних зобов'язань[7]. Так у 2011 р., на 1 грн поточних зобов'язань припадало 1,24 грн поточних активів (рис. 4).



**Рис. 4 Показники ліквідності та фінансової стійкості підприємств галузі легкої промисловості за 2007–2011 рр.**

Збільшення коефіцієнта автономії свідчить про зменшення залежності підприємств галузі від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності, обернений показник до коефіцієнта автономії, показує, яка сума загальної вартості майна припадає на 1 грн. власних коштів. Від'ємні значення коефіцієнту маневреності власних засобів свідчать, що власні кошти є меншими за необоротні активи[7].

Динаміка коефіцієнта маневреності робочого капіталу за 2007–2011 рр. демонструє, що вартість робочого капіталу (власні оборотні кошти) не перевищує суми джерел власних коштів, і характеризує

недостатній ступінь мобільності використання власних коштів підприємствами галузі легкої промисловості.

Розрахунок коефіцієнта концентрації позикового капіталу за 2007–2011 рр. доводить, що частка позикових коштів у загальній їх сумі, вкладених у майно підприємств галузі легкої промисловості, перевищує 60% (за винятком 2010 р.).

В умовах обмежених ресурсів доводиться обирати оптимальні співвідношення між набором економічних ресурсів та обсягами виробництва. Передумовою такого вибору повинно бути проведення аналізу ділової активності [7].

Незважаючи на позитивну динаміку доходу від реалізації продукції легкої промисловості, чистий прибуток підприємств галузі залишався від'ємним,

засвідчуючи збитки, крім 2011 р. У 2011 р. чистий прибуток підприємств галузі легкої промисловості склав 171 млн грн (рис. 5).

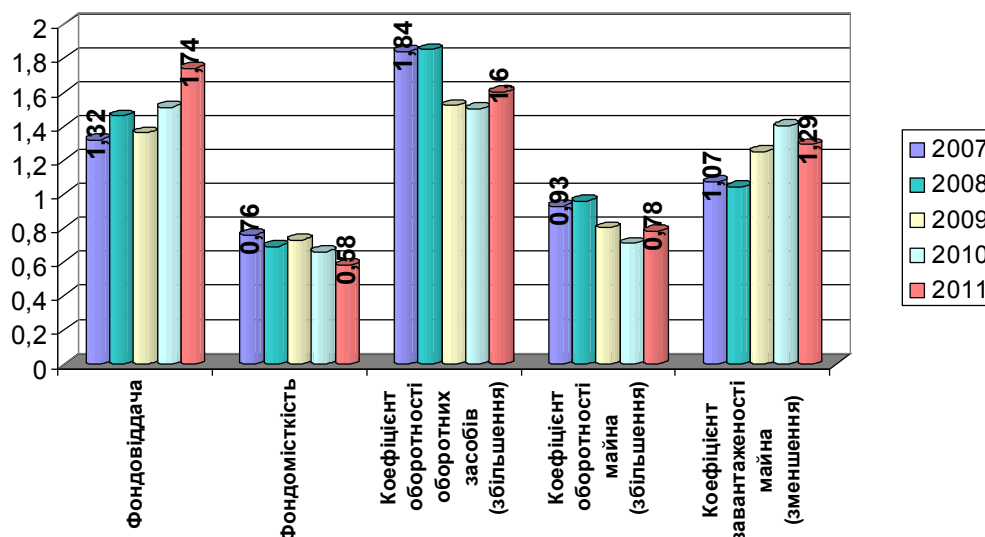


Рис. 5. Показники ділової активності підприємств галузі легкої промисловості за 2007–2011 рр.

Поступово збільшувалась фондовіддача з 1,32 у 2007 р. до 1,74 у 2011 р. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних засобів з 1,84 у 2007 р. до 1,6 у 2011 р. призвело до збільшення тривалості обороту оборотних засобів з 199 до 228 днів. За аналізований період також збільшилась тривалість обороту майна з 391 до 471 дня.

Деякі показники фінансового стану підприємств текстильного виробництва; виробництва одягу; хутра та виробів з хутра; виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів підтверджують динаміку показників галузі легкої промисловості.

У виробництві шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів позитивним є менше зношення основних засобів, дещо вища фондовіддача, порівняно з текстильним виробництвом і галуззю легкої промисловості загалом; наявність чистого прибутку та позитивної рентабельності у 2009-2011 рр.

Процес оцінки вартості підприємств галузі передбачає: визначення стандартів вартості; аналіз фінансового стану та ризиків; обґрунтування підходів та методів оцінки; безпосередньо порівняння; коригування остаточної вартості майна підприємств [7, 9].

Для оцінки вартості підприємств застосовують ринковий, витратний та дохідний підходи. Пропонуємо використати метод чистої балансової вартості та метод галузевих коефіцієнтів.

У межах витратного підходу передбачається визначення балансової вартості підприємства ( $B_б$ ) на основі показника чистих активів ( $A_{чист.}$ ) як різниці між сумою всіх активів підприємства та сумою всіх зобов'язань підприємства [8]:

$$B_б = A_{чист.} = A - З, \quad (1)$$

де:  $A$  – сума всіх активів підприємства (підприємств галузі легкої промисловості);

$З$  – сума всіх зобов'язань підприємства (підприємств галузі легкої промисловості).

Визначення ринкової вартості підприємств ( $B_p$ ) на основі використання галузевих коефіцієнтів або «золотого правила» (rule of thumb), відповідно до якого потенційний покупець згодний заплатити за

підприємство суму, що не перевищує збільшеного в чотири рази розміру прибутку до оподаткування (табл. 1):

$$B_p = 4 \cdot \Pi, \quad (2)$$

де:  $\Pi$  – фінансовий результат від звичайної діяльності підприємства до оподаткування.

Проаналізуємо динаміку капіталізації підприємств галузі легкої промисловості.

За 2007-2010 рр. спостерігається зростання балансової вартості підприємств галузі легкої промисловості (зокрема текстильного виробництва та виробництва шкіри). Для текстильного виробництва несприятливим у зазначеному аспекті виявився 2011 р. [10]

Складні конкурентні умови, кризові явища спричинили зниження фінансових результатів, що відповідно призвело до зменшення ринкової вартості підприємств галузі легкої промисловості. Наявність збитків унеможливило оцінку ринкової вартості за «золотим правилом», а значення коефіцієнта «ринкова/балансова вартість» менше одиниці є свідченням дуже низького рівня їх капіталізації (табл. 1).

Шляхами підвищення капіталізації та фінансового потенціалу підприємств галузі легкої промисловості є: оновлення матеріально-технічних ресурсів з використанням інноваційних технологій, підвищення продуктивності та мотивації праці, удосконалення маркетингу, збільшення фінансування, кредитування, розвиток галузевої та міжгалузевої інтеграції.

**Таблиця 1. Динаміка рівня капіталізації підприємств легкої промисловості**

	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
	Ринкова вартість (Вр), млн грн				
Легка промисловість, млн грн, у т.ч.	263,6	-2107,6	312,8	337,2	1162
– текстильне виробництво; виробництво одягу; хутра та виробів з хутра, млн грн	374,8	-1609,2	12,4	104	644,4
– виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, млн грн	-111,2	-498,4	300,4	233,2	517,6
	Балансова вартість (Вб), млн грн				
Легка промисловість, млн грн, у т.ч.	3122,4	3219,7	3344,4	7633,6	3883,4
– текстильне виробництво; виробництво одягу; хутра та виробів з хутра, млн грн	2676,5	2736,7	2791,6	6922,6	2917,5
– виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, млн грн	445,9	483,0	552,8	711,0	965,9
	Коефіцієнт ринкова/балансова вартість (Вр/Вб)				
Легка промисловість, млн грн, у т.ч.	0,08	-0,65	0,09	0,04	0,30
– текстильне виробництво; виробництво одягу; хутра та виробів з хутра, млн грн	0,14	-0,59	0,004	0,02	0,22
– виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів, млн грн	-0,25	-1,03	0,54	0,33	0,54

### Список літератури

1. Бритченко І. Г. Управління потенціалом підприємства : конспект лекцій / І. Г. Бритченко. – Донецьк: ДонГУЕТ, 2005. – 112 с.
2. Мельник О. Г. Фінансовий потенціал машинобудівного підприємства: сутність та індикатори оцінювання / О. Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2007. – С. 46-51.
3. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / За ред. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
4. Євдокімов Ф. І. Дослідження категорії економічний потенціал промислового підприємства / Ф. І. Євдокімов, О. В. Мізіна // Наукові праці ДонНТУ. [Серія : економічна]. – 2004. – № 75. – 165 с.
5. Возняк Г. В. Фінансовий потенціал підприємств регіону: підходи до розуміння / Г. В. Возняк // Вісник Університету банківської справи Нац. банку України. – К.: УБС НБУ, 2010. – Вип. 2 (8). – С. 27-30.
6. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання» 2011, Державна служба статистики України. – К., 2012 р. – 445 с.
7. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник: / За ред. Проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
8. Матвиенко Н. И. Капитализация как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий виноградно-винодельческого подкомплекса Крыма / Н. И. Матвиенко // Эффективная экономика [электронне видання] №4 – 2010 р. – Режим доступу [http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?noter\\_data=4&year\\_data=2010](http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?noter_data=4&year_data=2010) – Назва з екрану.
9. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: монографія / І. О. Тарасенко. – К.: КНУТД, 2010. – 390 с.
10. Концепція Загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року [Електронний ресурс]/Режим доступу: <http://industry.kmu.gov.ua>

### РЕЗЮМЕ

**Гончаренко Ирина**

**Диагностика финансового состояния предприятий легкой промышленности как составляющая финансового и конкурентного потенциалов**

В статье рассмотрен финансовый потенциал как составляющая конкурентного потенциала предприятия. Проведена диагностика финансового состояния предприятий легкой промышленности Украины.

### RESUME

**Goncharenko Iryna**

**Diagnostics of the financial condition of the light industry enterprises as a part of the financial and competitive potentials**

The paper considers the financial potential as a component of the competitive potential of the company. Diagnostics of the financial condition of light industry enterprises of Ukraine has been done.

*Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.*

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджено та узагальнено чинні класифікації факторів впливу на інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Запропоновано класифікаційні ознаки, типові для вугледобувних підприємств. Розроблено класифікацію факторів впливу на їх інвестиційну привабливість.*

**Ключові слова:** вплив, вугледобувні підприємства, інвестиційна привабливість, класифікація, обмеження, ознака, перелік, фактор.

Сучасні фахівці звертають велику увагу на визначення переліку факторів, які впливають чи можуть впливати на інвестиційну привабливість підприємств. Це пов'язано з тим, що дослідження цих факторів, їх класифікація та встановлення рівня їх впливу на інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання є вкрай важливим для ефективної підприємницької діяльності та розвитку національних економік.

Питанням дослідження, узагальнення, класифікації та систематизації факторів, які впливають на інвестиційну привабливість, займалися Амоша О. І., Асаул А. Н., Балацький О. С., Буткевич С. А., Денисова І. В., Гайдучкий А., Гвоздецька І. В., Захарін С. В., Ковальчук С. В., Мешков А. В., Сиволапенко Н., Хобта В. М., Шевченко Н. І. Але завдання формування виняткового та узагальнювального переліку факторів є таким, повна реалізація якого неможлива взагалі або за сьогоденних умов розвитку економічної науки. Цей факт зумовлений дотриманням принципів агностицизму, тобто неможливості бути впевненим у винятковості сформованого переліку факторів на 100%. Пояснення цієї тези полягає у тому, що інвестиційна діяльність є міцно пов'язаною та залежною від господарської діяльності, яка теж залежить від безлічі факторів та знаходиться в умовах невизначеності.

Метою статті є формування систематизованої класифікації факторів, які впливають на інвестиційну привабливість вугледобувного підприємства.

Формування переліку факторів впливу на інвестиційну привабливість останнього доцільно здійснювати, беручи до уваги лише суттєві, які мають достатній рівень впливу, інформація про які може бути зібрана за допомогою емпіричних, статистичних або експериментальних методів. Вони можуть бути оцінені з використанням загальноприйнятих методик і підлягають прогнозуванню, не є суперечливими чи недоведеними науково. Крім того, при визначенні переліку факторів необхідно утримуватися від використання тих, що є похідними один від одного, чи тими, оцінка яких є суперечливою. Наведені обставини є обмеженнями, які доцільно використовувати при формуванні переліку факторів, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств і наведені на рисунку 1.

Обмеження «наявність достатньо суттєвого рівня

впливу» зумовлене необхідністю селективного відбору тих факторів, які дійсно впливають на інвестиційну привабливість. У випадку ігнорування цього обмеження існує імовірність формування критично великого переліку факторів, який значно ускладнить чи навіть унеможливить дослідження. Для дотримання цього обмеження необхідно здійснити попередній підбір імовірних чинників, який би охоплював максимально можливу їх кількість. Наступним етапом повинна бути оцінка рівня впливу кожного з них на результативний показник інвестиційної привабливості. Після цього необхідно визначити певний рівень достатньої суттєвості («базовий рівень») та відкинути фактори, суттєвість впливу яких нижча.

Обмеження «можливість збирання інформації про фактор за допомогою емпіричних, статистичних, експертних або експериментальних методів» та «можливість оцінки фактора з використанням загальноприйнятих методик» ґрунтуються на необхідності кількісної або якісної оцінки впливу останнього, для чого необхідно сформулювати масив значень цього показника, або, у випадку якісної оцінки, визначити напрям впливу. Для цього необхідно використовувати наукові методи, ефективність яких доведена. Більш прийнятними є ті, які дозволяють кількісно оцінити будь-які фактори, насамперед статистичні. Це пояснюється їх більшою об'єктивністю. Але у випадку неможливості залучення цих методів, прийнятним є використання експертного дослідження, яке дозволяє проаналізувати досить абстрактні фактори.

«Евентуальність прогнозування фактора», тобто можливість здійснення прогнозу його значення як обмеження, полягає у необхідності визначення як поточної, так і прогнозованої інвестиційної привабливості.

Обмеження «наукова доведеність фактора та його впливу» викликане необхідністю використання тільки тих факторів, наявність впливу яких може бути доведена науково та підтверджена певними конкретними теоріями, що відповідають критерію науковості Поппера [1].

Стосовно рекомендованих обмежень треба зазначити, що їх дотримання є вкрай бажаним. Це пояснюється тим, що ситуація, у якій досліджується

вплив декількох факторів, один з яких походить від іншого, може призвести до необґрунтованого завищення рівня впливу більш загального фактора, чого бажано уникати. Крім того, фактор, який викликає суперечності стосовно того, яким чином він впливає на результативний показник, і ці суперечності є достатньо серйозними і такими, що не дозволяють з великою імовірністю стверджувати один з альтернативних варіантів впливу, може знизити об'єктивність дослідження і також є небажаним.

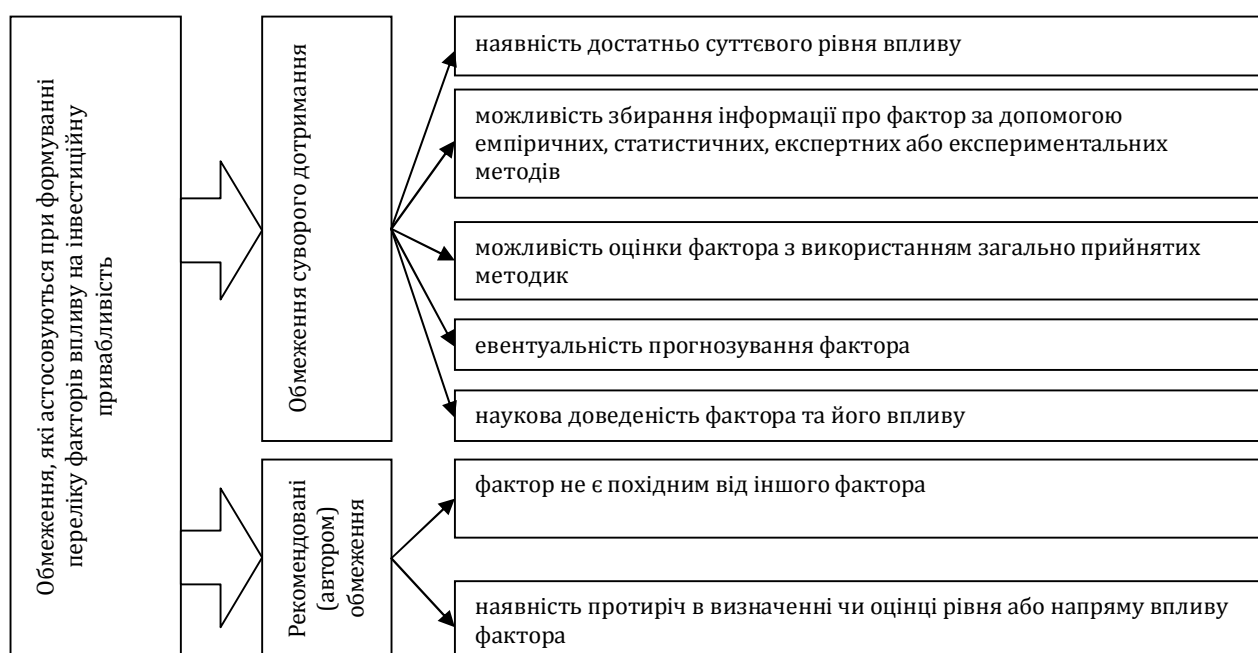
Усі зазначені обмеження доцільно використовувати для формування переліку факторів, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств. Однак, зазначений перелік необхідно формувати не хаотично, а з одночасним здійсненням класифікації цих факторів. Для цього необхідно дослідити можливі різновиди класифікації на предмет можливості та доцільності використання у дослідженні, яке стосується вугільної галузі, та обрати оптимальний тип та ознаку класифікації.

Класифікація (фр., англ. classification походить від лат. classis – клас і facio – роблю) — система розподілення об'єктів (процесів, явищ) за класами (групами тощо) відповідно до визначених ознак. Інколи вживають термін категоризація у значенні «розподілення об'єктів на категорії» [2].

При здійсненні класифікації можливо та доцільно здійснити і систематизацію факторів.

Через велику кількість факторів серед провідних вчених не склалося єдиної думки стосовно класифікації тих, які впливають на інвестиційну привабливість. Це призвело до розробки декількох класифікацій, які є різними за суттю, та не всі з яких придатні до використання для вугледобувних підприємств.

Для обрання оптимальної класифікації факторів інвестиційної привабливості останніх необхідно проаналізувати наявні класифікації, розроблені провідними українськими та закордонними вченими.



**Рис. 1. Обмеження факторів впливу на інвестиційну привабливість\***

\*Розроблено автором

У таблиці 1 наведені стислі характеристики зазначених класифікацій. Вони використовують різні принципи. Для їх узагальнення необхідно порівняти їх за ознаками. Результати узагальнення наведено на рисунку 2.

Класифікаційна ознака «за напрямом впливу» є однією з найважливіших, бо дозволяє не тільки оцінювати інвестиційну привабливість, а й формувати заходи для її підвищення. Це зумовлено тим, що всі внутрішні фактори можуть бути змінені конкретними діями об'єкта інвестування. Тобто існує можливість підвищення інвестиційної привабливості за рахунок заходів, вжитих об'єктом інвестування для зміни внутрішніх факторів. Зовнішні ж фактори є майже незалежними або несуттєво залежними від об'єкта інвестування.

Класифікаційна ознака «за резидентністю суб'єктів інвестування» передбачає відмінності в оцінці інвестиційної привабливості іноземними та

національними інвесторами. Але необхідність функціонування національних підприємств в умовах глобалізації зумовлює необхідність гармонізації підходів до оцінки інвестиційної привабливості, що використовуються резидентами та нерезидентами. Це зменшує необхідність розмежування факторів за резидентним відношенням.

Класифікаційна ознака «за результатом впливу» дозволяє розподілити всі фактори на ті, що збільшують, та на ті, що зменшують інвестиційну привабливість. Доцільність цієї ознаки викликає сумнів, бо оснують такі, кожен з яких окремо може протилежно впливати на інвестиційну привабливість залежно від свого значення.

Класифікаційна ознака «за рівнем або масштабом впливу» виокремлює ієрархічну структуру суб'єктів впливу на фактори інвестиційної привабливості. Це є необхідним, бо підвищення інвестиційної привабливості вугледобувних підприємств є дуже важливим для

національної економіки. У зв'язку з цим, виокремлення тих факторів, що належать до компетенції держави, регіону або галузі, є вкрай необхідним. Але, на нашу думку, доцільніше здійснити розподіл не за рівнями або масштабами впливу, а за конкретним суб'єктом, використавши підкласифікаційну ознаку «за суб'єктом впливу» до категорії «зовнішніх» факторів у класифікації «за напрямом впливу». Це викликано значною розповсюдженістю у вугільній галузі України інтегрованих структур, що мають значний, а в деяких випадках – вирішальний вплив як на профільні центральні органи виконавчої влади, так і на законодавчий орган України через офіційні та неофіційні важелі.

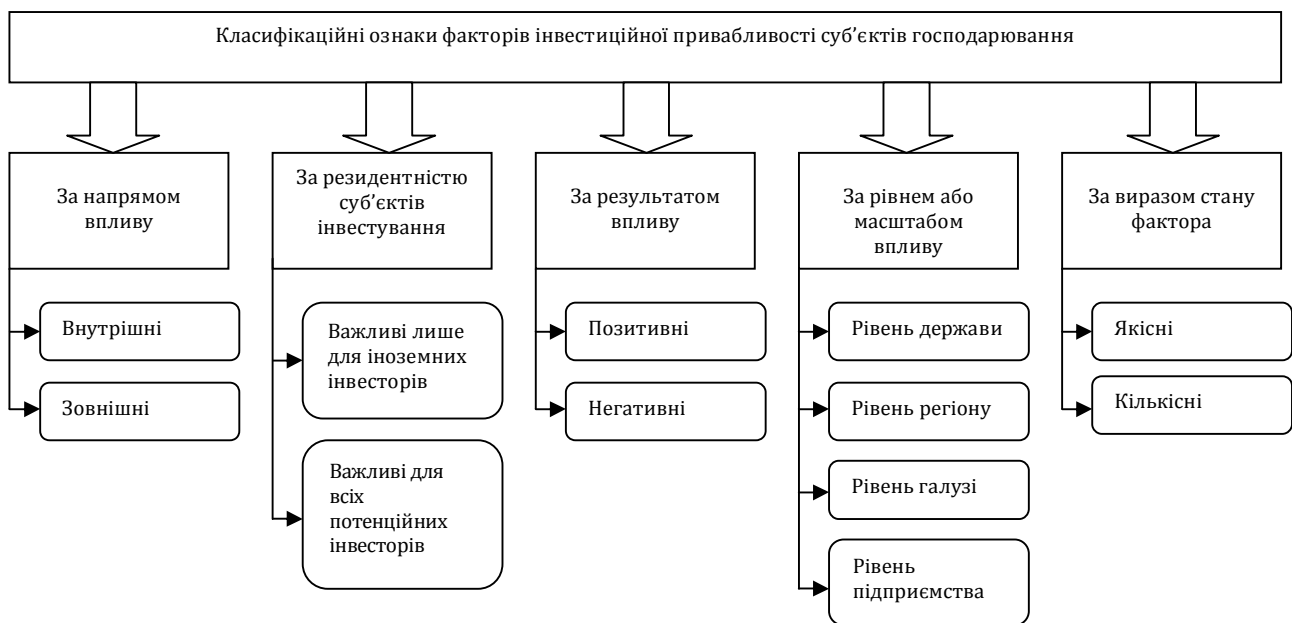
Класифікаційна ознака «за виразом стану фактора»

використовується для поділу факторів на кількісні і якісні, але, на нашу думку, це не є обов'язковим. Важливішою є класифікація «за методами отримання даних про стан фактора». Ця ознака актуальна для вугледобувних підприємств через необхідність оцінки досить специфічних рис, пов'язаних з технологічним процесом вуглевидобутку та нетиповими факторами.

Вважаємо доцільним здійснювати розташування ознак класифікації не розрізнено, а з дотриманням принципу ієрархічної підпорядкованості. Тому, для конкретизації класифікації «за напрямом впливу» поряд з підкласифікаційною ознакою для зовнішніх факторів пропонуємо деталізувати групу внутрішніх факторів, розподіливши її відповідно до ознаки «за типом фактора».

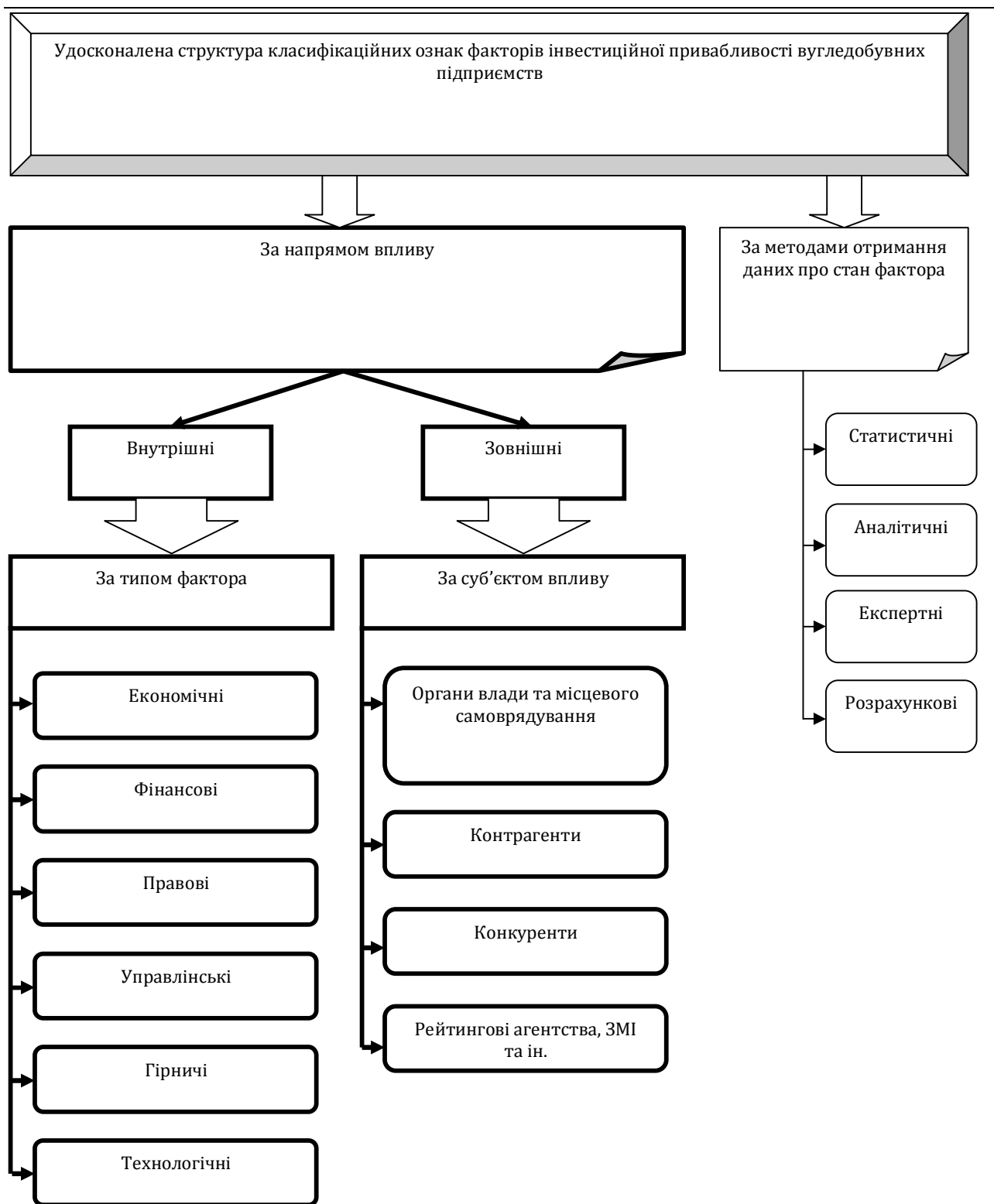
**Таблиця 1. Варіанти класифікації факторів інвестиційної привабливості**

Автори	Стисла характеристика класифікації
В. М. Хобта, А. В. Мешков [3]	Поділ усіх можливих факторів на чотири рівні: держави, регіону, підприємства та галузі. Інвестиційна привабливість визначається комплексом різноманітних факторів, перелік яких може змінюватись залежно від: цілей інвесторів; виробничо-технічних особливостей підприємства; економічного розвитку підприємства; комплексу зовнішніх умов, зокрема чинного законодавства, екологічної ситуації, рівня конкуренції.
Балацький О. С. [4]	Пропонується перелік чинників, що найбільш суттєво впливають на інвестиційну привабливість підприємства з погляду іноземного інвестора: рентабельність (прибутковість) діяльності; рівень фінансової стабільності підприємства; перспективи подальшого розвитку підприємства; кваліфікація персоналу; рівень витрат на природоохоронні заходи; законодавче регулювання діяльності галузі, у якій існує підприємство.
Шевченко Н. І. [5]	Пропонується власна класифікація факторів, які можна поділити на дві великі групи: 1. Фактори, що підлягають формалізації, тобто їх можна виразити за допомогою економіко-математичних та статистичних показників. 2. Фактори, що не підлягають формалізації, але відіграють не менш важливу роль, ніж перші. Такі фактори треба аналізувати і виявляти тенденції їх динаміки.
Буткевич С. А. [6]	Пропонується усі чинники інвестиційної привабливості поділити на дві великі групи: 1) чинники, які впливають на прийняття рішень усіх інвесторів; 2) чинники, які впливають на прийняття рішень іноземних інвесторів.
Захарін С. В. [7]	Поділ факторів інвестиційної привабливості залежно від наявності статусу іноземного інвестора
Гайдуцький А. [8]	Чинники, що впливають на інвестиційну привабливість, поділяються на дві групи: позитивні та негативні
Асаул А. Н., Денисова І. В. [9]	Підхід, за яким фактори поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних факторів належать природно-кліматичні умови, географічне розташування, стан довкілля. До суб'єктивних факторів – науковий потенціал, економічний стан, законодавчо-нормативна база, фактор ризику, трудові ресурси, соціальна інфраструктура.
Сиволапенко Н. [10]	Чинники інвестиційної привабливості, які перешкоджають залученню інвестицій, розподілено на 2 групи: 1) на макрорівні: стан економіки та законодавства, політична та економічна нестабільність, політика уряду, відсутність системи отримання інформації від інвестора; 2) на мікрорівні: характер взаємовідносин між вітчизняними підприємствами та їх закордонними партнерами, а також з державними організаціями, відсутність досвіду роботи з іноземними партнерами. Відсутність відповідних норм та стандартів, бюрократична процедура вирішення практично всіх питань.



**Рис. 2. Узагальнення класифікацій факторів, що впливають на інвестиційну привабливість\***  
 \*Розроблено автором





**Рис. 3. Узагальнення класифікацій факторів, що впливають на інвестиційну привабливість вугледобувного підприємства\***

*\*Розроблено автором*

Зважаючи на вищевикладене, пропонуємо удосконалену ієрархічну структуру класифікаційних ознак (рисунок 3), що можуть використовуватися для класифікації факторів впливу на інвестиційну привабливість вугледобувного підприємства. Запропонована ієрархічна класифікація складається з двох незалежних ознак, одна з яких має підкласифікації.

Це пояснюється тим, що попри розташування фактора відносно ознаки «за напрямом впливу», кожен необхідно оцінювати за допомогою одного з сучасних методів. Ця класифікація дозволяє більш детально та логічно організувати дослідження кожного фактора окремо, рівня його впливу на інвестиційну привабливість та взаємозв'язку між ними.

Таким чином, здійснено узагальнення наявних класифікацій факторів, що впливають на інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання. Встановлено можливість та доцільність використання чинних класифікаційних ознак відносно оцінки інвестиційної привабливості вугледобувних підприємств та запропоновано специфічні для вугільної галузі ознаки

класифікації. Розроблено та обґрунтовано структуру класифікаційних ознак факторів інвестиційної привабливості вугледобувних підприємств, яка дозволить більш детально та логічно організувати дослідження кожного фактора окремо, рівня його впливу на інвестиційну привабливість та взаємозв'язку між ними.

## Список літератури

1. Поппер К. Р. *Предположения и опровержения: Рост научного знания: Пер. с англ. / К. Р. Поппер.* — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 638 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з. Дод., допов. на CD) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. — К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. — 1736 с.
3. Хобта В. М. *Формування та підвищення інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання / А. В. Мешков, В. М. Хобта // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна/ За заг. ред. д.е.н. В. В. Дементьєва.* — Донецьк: ДВНЗ ДонНТУ. — Вип. 37-3. — 2009.
4. Балацький О. С. *Чинники підвищення інвестиційної привабливості підприємств України / О. С. Балацький // Матеріали наукової конференції «Львівська економічна фундація».* — Львів: Львівська економічна фундація, 2010. — С. 121-123.
5. *Фактори, що визначають інвестиційну привабливість держави [Електронний ресурс] / Н. І. Шевченко // Державне управління: удосконалення та розвиток.* — 2010. — №8. — Режим доступу: <http://dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=63>.
6. Буткевич С. А. *Инвестиционная привлекательность аграрного сектора экономики: монографія / С. А. Буткевич* — К.: Изд-во Европ. ун-та. — 251 с.
7. Захарін С. В. *Перспективи інтеграції України у міжнародний інвестиційний ринок / С. В. Захарін // Фінанси України.* — 2003. — № 9. — С. 102-112.
8. Гайдуцький А. *Класифікація чинників інвестиційної привабливості економіки / А. Гайдуцький // Ринок цінних паперів України.* — 2004. — № 9-10. — С. 9-14.
9. Асаул А. Н. *Индивидуальное жилищное строительство – перспективное направление развития сельских поселений. (на примере Ленинградской области) [Електронний ресурс] / А. Н. Асаул, И. В. Денисова//* — Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m75/1\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m75/1_1.htm).
10. Сиволапенко Н. *Інвестиційна привабливість України / Н. Сиволапенко // Економіст.* — 2002. — № 6. — С. 84-85.

## РЕЗЮМЕ

**Гришко Ігор**

### **Классификация факторов влияния на инвестиционную привлекательность угледобывающего предприятия**

Исследованы и обобщены существующие классификации факторов влияния на инвестиционную привлекательность субъектов хозяйствования. Предложены типичные для угледобывающих предприятий классификационные признаки. Разработана классификация факторов влияния на инвестиционную привлекательность последних.

## RESUME

**Gryshko Igor**

### **The classification of factors that influence the investment attractiveness of coal-mining enterprise**

The existing classification of factors that influence the investment attractiveness of enterprises of state economy is investigated and generalized. The typical features for coal-mining enterprises are considered. The classification of factors that influence the investment attractiveness of coal-mining enterprises is developed.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## ДЕТЕРМІНАЦІЯ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВУГЛЕДОБУВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Узагальнено сутність понять «інновації» та «інвестиції», наведено класифікацію їх трактувань. Синтезовано загальне визначення інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств та запропоновано специфічне для вугледобувних.*

**Ключові слова:** вугледобувне підприємство, детермінація, інвестиція, інновація, інноваційно-інвестиційна діяльність, синтез.

У сучасних умовах, які пов'язані з кризовими явищами у провідних галузях народного господарства, дуже важливими є розробка та впровадження новітніх, провідних та ефективних методів господарювання. Це завдання міцно пов'язане з двома економічними категоріями, а саме «інвестиціями» та «інноваціями». Зв'язок зумовлений необхідністю інтенсифікації вкладення капіталу в промислові підприємства для їх технічного переоснащення та підвищення ефективності функціонування. Особливо важливо це для підприємств вугільної галузі як такої, що перебуває у стані занепаду, але залишається стратегічно важливою для України. Для успішного подолання кризових явищ у вугільній галузі необхідно підвищити інтенсивність впровадження інновацій та залучення інвестицій. Ці процеси є взаємопов'язаними і можуть об'єднуватися єдиною категорією, яка має назву «інноваційно-інвестиційна діяльність». Детермінація останньої дозволить встановити всі її суттєві аспекти, що стане передумовою до подальших досліджень, спрямованих на її інтенсифікацію.

Вивченням сутності інвестицій та інновацій займалися провідні українські та закордонні науковці, такі, як: Г. Александер, Ю. Бажал, Дж. Бейлі, І. Знаменський, Б. Карлоф, Ф. Котлер, О. Крутик, О. Нікольская, І. Петрова, Б. Твісс, Н. Тимочко, Р. Фатхутдінов, В. Федоренко, У. Шарп, І. Шумпетер та інші.

У роботах цих вчених значна увага звертається на питання визначення сутності (детермінації) понять «інвестиції» та «інновації». Але ці дослідження стосувалися кожного з цих понять окремо. Однак існування зв'язку між ними зумовлює актуальність дослідження сутності інноваційно-інвестиційної діяльності.

Метою дослідження є детермінація поняття інноваційно-інвестиційної діяльності у контексті його використання для вугледобувних підприємств.

Дослідження сутності інноваційно-інвестиційної діяльності повинно спиратися на використання оптимальних визначень її складових, тобто інновацій та інвестицій. Для дослідження цих визначень та їх узагальнення було сформовано класифікацію, ознакою якої було обрано сутнісний підхід. Результати узагальнення наведені у таблицях 1 і 2.

Як видно з таблиці 1, більшість визначень інновацій можна поділити на 3 окремі групи: визначення, що розглядає інновації як змінну, як процес і як результат.

Як видно з таблиці 2, визначення інвестицій поділяються на: витратні, капітальні і результативні.

Узагальнення характеристик інвестицій та інновацій і застосування методу синтезу дозволило здійснити детермінацію категорії «інноваційно-інвестиційна діяльність». Тобто, інноваційно-інвестиційна діяльність – це діяльність, яка полягає в здійсненні витрат, які реалізуються у вигляді довгострокових вкладень, спрямованих на впровадження новітніх конкурентоспроможних технологій, та здійснюється з метою отримання економічних вигод, конкурентних переваг та соціального ефекту. Це дозволить збільшити інвестиційні надходження у промисловість, що сприятиме модернізації виробничо-технологічної бази підприємств, забезпечить прибутковість і рентабельність виробництва.

Таке трактування є універсальним, тобто таким, що не залежить від контексту галузі доцільно використання.

Стосовно вугільної галузі доцільно викласти визначення у наступному вигляді: інноваційно-інвестиційна діяльність вугледобувних підприємств – це діяльність, яка полягає в тривалих витратах, спрямованих на розробку та впровадження новітніх технологій розвідування, видобутку, збагачення та переробки вугілля, що мають на меті підвищення ефективності діяльності, покращення конкурентоспроможності вугільної продукції та отримання економічних вигод вугледобувним підприємством.

Інвестиційно-інноваційна модель розвитку економіки країни актуалізує проблему ефективності інвестиційної політики у промисловості, зокрема у вугледобувній.

На підставі проведених досліджень сучасних трактувань інвестицій та інновацій та методу синтезу запропоновано універсальне визначення інноваційно-інвестиційної діяльності та специфічне визначення інноваційно-інвестиційної діяльності вугледобувних підприємств.

Подальші дослідження спрямовані на розвиток кластерів як механізму реалізації промислової політики держави в умовах інноваційно-інвестиційної економіки.

**Таблиця 1. Класифікація визначень поняття «інновація»**

Автор	Підхід	Визначення поняття «інновація»
І. Шумпетер [1]	Змінний підхід	це зміни технології та управління, нові комбінації щодо техніки і технології.
П. Друкер, М. Портер, Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Ю.Морозов[2]		прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру.
Ф.Котлер [3]		ідея, товар або технологія, які запроваджені у виробництво і представлені на ринку як зовсім нові, чи такі, що мають деякі унікальні властивості.
В. Василенко, В. Шматко [4]		нововведення, пов'язане з науково-технічним прогресом, що полягає у відновленні основних фондів і технологій, в удосконаленні управління й економіки підприємства.
І. Знаменський[5]		«інновація-продукт», коли вона презентується як результат інноваційного процесу у вигляді нової техніки (продукції), технології, нового методу, що впроваджується на ринку.
Ю. Бажал [6]		нова функція виробництва; це зміна технології виробництва; стрибок від старої виробничої функції до нової.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [7]	Змінний підхід	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
М. Хучек [8]		зміни в техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальному житті підприємства.
Б. Санто [9]	Процесний підхід	суспільно-технологічний та економічний процес, який завдяки практичному використанню ідей та винаходів сприяє створенню кращих за своїми характеристиками виробів і технологій.
Б. Твісс [10]		процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту.
Д. Джоббер [11]		комерціалізація винаходу завдяки його виведенню на ринок.
А. Пересада [12]		доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі.
Ю. Яковець, В. Хіппель, Х. Ріс [13]		процес застосування нових технологій, виробів.
В. Федоренко [14]		процес, спрямований на створення, виробництво, розвиток та якісне удосконалення нових видів виробів, технологій, організаційних форм.
О. Лапко [15]	комплексний процес, котрий об'єднує створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технологічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу.	
Р. Фатхутдінов [16]	Результативний підхід	оформлений результат фундаментальних, прикладних досліджень, розробок або експериментальних робіт у будь-якій сфері діяльності, який супроводжується підвищенням її ефективності.
С. Покропивний [17]		упровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів.
М. Денисенко, Я. Рижено [18]		результат запровадження новацій з метою змін в об'єкті діяльності та одержання економічного, соціального або іншого виду ефекту.
П. Харів, О. Собко [19]		результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу.
І. Петрова [20]		результат розроблення та впровадження нових або вдосконалених технологій в різних сферах (включаючи управління), що забезпечує отримання комплексного ефекту (економічного, соціального, екологічного, науково-технічного та ін.).
ДСТУ 31279:2005 [21]		є кінцевим результатом діяльності з реалізації нового або удосконалення реалізованого на ринку продукту, технологічного процесу і організаційно-технічних заходів, ужитих у практичній діяльності.
Н. Тимочко [22]		нова техніка, технологія, що є результатом досягнень науково-технічного прогресу.
Т. Дудар В. Мельниченко [23]		кінцевий результат креативної діяльності, втілений у виведеному на ринок новому чи вдосконаленому продукті, технологічному процесі, що використовується у практичній діяльності, або новому підході до надання споживчих послуг

**Таблиця 2. Класифікація визначень поняття «інвестиція»**

Автор	Підхід	Визначення поняття «інвестиція»
К. Макконелл, С. Брю [24]	Витратний підхід	характеризуються як «витрати на виробництво і нагромадження засобів виробництва і збільшення матеріальних запасів».
У. Шарп, Дж. Бейлі Г. Александер [25]		означає розлучитися з грошми сьогодні для того, щоб отримати більшу суму їх у майбутньому.
А. Мороз [26]		сукупність витрат, що реалізуються у формі довгострокових вкладень капіталу в різні галузі економіки з метою отримання підприємницького доходу, прибутку, процента.
Е. Дж. ДоЛан, Д. Ліндсей [27]	Капітальний підхід	характеризуються як «збільшення обсягу капіталу, що функціонує в економічній системі, тобто збільшення пропозиції виробничих ресурсів».
Л. Гітман, М. Джонк [28]		як спосіб розміщення капіталу, який повинен забезпечити збереження чи збільшення його вартості і (або) принести позитивну величину доходу.
С. Покропивний [29]		«довгострокові вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність з метою отримання певного доходу (прибутку)».
О. Крутик, О. Нікольская [30]		динамічний процес зміни форм капіталу, послідовного перетворення початкових ресурсів і цінностей в інвестиційні витрати та перетворення вкладених коштів у приріст капітальної вартості у формі доходу або соціального ефекту.
Д. Єндовицький [31]		капітал у його матеріальній (майно компанії) і вартісній (джерела ресурсів) формі, що використовується у короткотерміновій чи довготерміновій перспективі з метою отримання економічної вигоди і досягнення соціального ефекту.
Б. Карлоф [32]	Результативний підхід	реалізація будь-яких економічних проектів тепер з метою держати доходи в майбутньому.
Д. Черваньов, Л. Нейкова [33]		як економічна категорія, яка відображає відносини, пов'язані з довгостроковим авансуванням грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в їхні основні та обігові фонди, а також у науково-технічний розвиток, якісне вдосконалення виробничої бази та освоєння випуску нових видів продукції від моменту авансування до реального відшкодування й отримання прибутку або соціального ефекту.
А. Фоломйова, В. Рєвазова [34]		як сукупність визначених засобів у різних формах, що вкладаються для формування комплексної ресурсної бази відтворення товарів та послуг, з метою отримання у наслідку економічного, соціального, науково-технічного й інших ефектів.

### Список літератури

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогрес, 1982. – 455 с.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво: [пер. з англ. В. С. Гуля] / П. Друкер. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2000. – 272 с.
4. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – К.: ЦУЛ, 2003. – 440 с.
5. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій: Матер. IV Межд. Науч.-практ. конф. "Наука в информационном пространстве"(16 октяб. 2008 г.) [Електронний ресурс] / І. О. Знаменський. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008oktlnet\\_tezi/znamensky.php](http://www.confcontact.com/2008oktlnet_tezi/znamensky.php).
6. Бажал Ю. Інвестиційні ресурси економічного зростання // Стратегія економічного розвитку України / Ю. Бажал. – К., 2000. – С. 3-5.
7. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // Урядовий кур'єр. – № 143. – 7 серпня 2002 р. – С. 2-4.
8. Хучек М. Социально-экономическое содержание инновации на предприятии / М. Хучек // Вестник Московского университета. Серия экономика. – 1995. – № 1. – С. 62-71.
9. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, 1990. – 296 с.
10. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
11. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер. – М.: "Вильямс", 2000. – 688 с.
12. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2002. – 495 с.
13. Яковець Ю. В. Ускорення науково-технічного процесу: теорія і економічний механізм / Ю. В. Яковець. – М.: Экономика, 1988. – 342 с.
14. Федоренко В. Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України / В. Г. Федоренко // Економіка та держава. – 2003. – № 8. – С. 16-27.
15. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / О. Лапко. – К.: Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. – 342 с.
16. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – С. Пб.: Питер, 2002. – 400 с.
17. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С. Ф. Покропивний // Економіка України. –

---

1995. – № 2. – С. 24-31.

18. Денисенко М. П. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні / М. П. Денисенко, Я.В. Риженко // Проблеми науки. – 2007. – № 6. – С. 10-16.
19. Харів П. С. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону : [монографія] / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 184 с.
20. Петрова І. Л. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : [монографія] / І. Л. Петрова. – К. : Дорадо, 2010. – 320 с.
21. Інноваційна діяльність. Терміни та визначення понять: ДСТУ 31279:2005. – [Чинний від 01.07.2006]. – Офіц. вид. – К.: Держстандарт України, 2006 – 139 с. – (Національні стандарти України).
22. Тимочко Н. О. Економічна історія України: навч. посіб./ Н. О. Тимочко. – К.: КНЕУ, 2005. – 204 с.
23. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т.Г. Дудар, В. В. Мельниченко – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 250 с.
24. Макконелл К.Р. Экономика: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С. Л. Брю. // В 2-х т./ Пер. с англ. 11-го изд, т. II – М. : Республика, 1992. – 242 с.
25. Шарп У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Алесандер, Дж. Бэйли. // Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – XII. – 1028 с.
26. Банківська енциклопедія / [під ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Мороза.] – К.: ЕЛЬ-ТОН, 1992. – 330 с.
27. Долан Э. Дж. Рынок: Макроэкономическая модель / Э. Дж. Долан, Д. Линдсей / Пер. с англ. В. Лукашевича и др./ Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – СПб., 1992. – 324 с.
28. Гитман Л. Основы инвестирования / Л. Гитман, М. Джонк / Пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 1008 с.
29. Економіка підприємства / За ред. О. Ф. Покропивного. – К.: "Хвиля-Прес", Донецьк: МП "Поиск", 1995. – 400 с.
30. Крутик А. Б. Инвестиции и экономический рост предпринимательства / А. Б. Крутик, Е. Г. Никольская / Серия "Учебники для вузов. Специальная литература": монография. – СПб.: Изд-во "Лань", 2000. – 544 с.
31. Ендовицький Д. А. Комплексний аналіз і контроль інвестиційної діяльності: методологія і практика: монографія / Д. А. Ендовицький / Под. ред. проф. Л. Т. Гиляровской. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 400 с.
32. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф / Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 287 с.
33. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України: монографія / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К.: Т-Вид-во "Знання", КОО, 1999. – 514 с.
34. Фоломьев А. Н., Ревазов В. Г. Инновационное инвестирование / А. Н. Фоломьев, В. Г. Ревазов. – СПб.: наука, 2001. – 184 с.

## РЕЗЮМЕ

**Гришко Майя**

### **Детерминация понятия инновационно-инвестиционной деятельности угледобывающих предприятий.**

Обобщена сутність понять «інновації» і «інвестиції», проведена їх трактовка в відповідній класифікації. Синтезовано загальне визначення інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств з уточненням для угледобувальних.

## RESUME

**Gryshko Maya**

### **Determination of the concept of innovative-investment activity of coal-mining enterprises**

In the article the concepts "innovation" and "investment" are generalized. The classification of interpretation of the concepts "innovation" and "investment" is presented. The common determination of innovative-investment activity of industrial enterprises are synthesized. A specific determination of innovative-investment activity of coal-mining enterprises is suggested.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

**Оксана ГУДЗОВАТА**

кандидат економічних наук,  
доцент кадри інформаційних систем у менеджменті,  
Львівська комерційна академія

**Роксоляна ВОРОНОВСЬКА**

керівник проєктів Львівської бізнес-школи,  
Український католицький університет

## ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

*У статті розглядаються методика оцінки бізнесу на прикладі об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ), проводиться аналіз підходів і методів їх оцінки, визначено особливості.*

**Ключові слова:** оцінка бізнесу, об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ), підходи та методи оцінки.

У сучасних умовах у майні підприємств і установ значно зростає частка інтелектуальної власності (нематеріальних активів). Актуальності набуває розробка методики оцінки та організація обліку такого виду майна. Центром інтелектуальної власності та передових технологій (ЦІВПТ) НАН України розроблено щодо цього рекомендації, які спираються на сучасні тенденції і підходи до оцінки об'єктів інтелектуальної власності [3-4].

Інтелектуальну власність слід розглядати як знання, що мають цінність сьогодні або в майбутньому. Це актив, здатний створювати в підприємницькій діяльності реальну вартість.

Одночасно об'єкти інтелектуальної власності (ОІВ) можуть бути частиною бізнесу і оцінюватися за прийнятими методиками. Проблематиці оцінки бізнесу загалом і ОІВ зокрема присвячені дослідження Грязнової А. Г., Зінова В., Круша П. В., Капіци Ю., Михайлова З., Яшкіної Н. В. та ін.

Метою статті є дослідження сучасних підходів і методів оцінки об'єктів інтелектуальної власності.

З поставленої мети випливають наступні завдання: з'ясувати природу та види ОІВ; визначити основні підходи до їх оцінки як частини бізнесу; в межах цих підходів окреслити методи, які найчастіше використовуються в оцінці ОІВ; запропонувати сучасну методiku для цього; узагальнити підходи та методи їх оцінки.

Інтелектуальна власність — результат інтелектуальної, творчої діяльності однієї людини (автора, виконавця, винахідника) або кількох осіб.

Усі об'єкти інтелектуальної власності поділяються на три основні групи.

Об'єкти авторського права та суміжних прав: літературні твори, художні твори, комп'ютерні програми, компіляції даних, виконання, фонограми та відеограми, програми організацій мовлення;

Об'єкти науково-технічної творчості: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, сорти рослин, породи тварин, наукові відкриття, раціоналізаторські пропозиції, комерційні таємниці;

Комерційні позначення: торговельні марки, географічні зазначення, комерційні (фірмові) найменування.

Вартість інтелектуальної власності залежить від мети оцінки (визначення ринкової вартості, вартості для бухгалтерського обліку тощо) та підходів, які застосовуються.

Відповідно до Міжнародних стандартів оцінки при визначенні вартості майна підприємств, що організовуються вперше, та діючих зазвичай використовують три основні підходи — витратний, ринковий та прибутковий, кожен з яких передбачає застосування переліку методів. Ці методи дають різні значення вартості оцінюваного об'єкта. Тому в процесі подальшої роботи застосовується порівняльний аналіз використаних методів, виявляються їх переваги та недоліки, проводиться узгодження вартості і, таким чином, більш обґрунтовано встановлюється ціна об'єкта власності.

Розрахунки ринкової вартості об'єкта інтелектуальної власності здійснюються, як правило, одночасно за допомогою кількох методів. Водночас для кожного виду інтелектуальної власності застосовується один основний підхід, здатний забезпечити найбільш прийнятне оцінювання. Решта підходів розглядаються як допоміжні, призначені для уточнення та перевірки результатів, отриманих з допомогою основного підходу.

Розглянемо їх для визначення ринкової вартості ОІВ.

*Витратний (інвестиційний) підхід*, що ґрунтується на використанні фактичних затрат на створення, придбання та використання об'єкта інтелектуальної власності (з урахуванням його зношеності). Використання витратного підходу пов'язане з можливістю відновлення або заміщення об'єкта оцінки. Витрати на створення нового об'єкта, аналогічного тому, що оцінюється, включають прямі та непрямі затрати, пов'язані з продукуванням ОІВ та доведенням його до стану, придатного для використання, а також прибуток інвестора (найбільш вірогідну винагороду за інвестування капіталу в створення інтелектуального продукту).

Основними *методами*, які використовуються в межах витратного підходу, є наступні [2-3; 5].

*Метод фактичних витрат*, що ґрунтується на врахуванні фактично здійснених витрат згідно з бухгалтерською звітністю підприємства за певний період (виявленні всіх фактичних початкових витрат,

пов'язаних зі створенням, придбанням, уведенням в експлуатацію об'єкта інтелектуальної власності, та їх корекції з урахуванням індексу цін на дату оцінки та коефіцієнта моральної зношеності). Водночас у разі необхідності здійснюється коригування цих затрат, їх індексація за методом приведених витрат.

$$V_{прв} = \sum (R_i * K_{пр}) \quad (1)$$

де:  $V_{прв}$  — вартість об'єкта оцінювання, розрахована за методом приведених витрат;

$R_i$  — витрати на створення (придбання) об'єкта, що оцінюється (на дату їх здійснення);

$K_{пр}$  — коефіцієнт приведення (враховує зміну вартості грошей у часі, інфляцію за період здійснення витрат до дати їх оцінки).

*Метод вартості заміщення*, згідно з яким вартість об'єкта інтелектуальної власності визначається мінімальною ціною, яку потрібно заплатити за об'єкт, що має аналогічну споживчу вартість, тобто є еквівалентним за варіантами використання;

*Метод відновлювальної вартості*, який передбачає визначення вартості об'єкта інтелектуальної власності як суми витрат, необхідних для створення нової точної копії оцінюваного активу (на основі сучасних цін на необхідні ресурси).

*Порівняльний (ринковий) підхід* ґрунтується на визначенні вартості об'єктів інтелектуальної власності шляхом коригування цін аналогів, що згладжує їх відмінності від об'єкта оцінювання.

Застосування цього підходу можливе за наявності даних про вартість зіставних з тим, що оцінюється, об'єктів інтелектуальної власності, наприклад інформації про умови ліцензійних угод, на передачу об'єктів інтелектуальної власності на внутрішньому та світовому ринках.

Порівняльний підхід до оцінювання об'єктів інтелектуальної власності об'єднує, зазвичай, наступні методи.

*Метод порівняльних продажів*, що ґрунтується на зіставленні вартості об'єкта оцінювання з вартістю аналогічних об'єктів інтелектуальної власності, що були реалізовані на ринку. У цьому випадку ринкова вартість об'єкта оцінювання визначається ціною, яку згодні заплатити на дату оцінки типові покупці типовим продавцям інтелектуальної власності за аналогічний (за якістю, призначенням, корисністю) об'єкт з урахуванням необхідних коректив.

*Метод звільнення від роялті* (винагороди власнику), що ґрунтується на визначенні вартості об'єктів інтелектуальної власності шляхом додавання майбутніх грошових потоків роялті, приведених із використанням ставки дисконтування до поточної вартості. Таким чином, застосування цього методу ґрунтується на припущенні, що інтелектуальна власність, яка використовується суб'єктом господарювання, не є його власністю, відтак частину виручки він сплачує власнику у вигляді роялті.

*Прибутковий (дохідний) підхід*, що ґрунтується на ідеї залежності економічної цінності кожного конкретного ОІВ у певний момент часу від майбутніх доходів, пов'язаних із його використанням. Дохід від використання інтелектуальної власності визначається як різниця між грошовими надходженнями (сплатами за надане право використання інтелектуальної власності, наприклад роялті, паушальними платежами) та грошовими виплатами за визначений період часу.

Застосування прибуткового (дохідного) підходу базується на визначенні розміру прибутку, що асоціюється з активами, які оцінюються; ставок капіталізації (чи дисконту), які враховують ризик, пов'язаний з дохідністю відповідних об'єктів інтелектуальної власності та остаточного економічного терміну їх служби [1].

Основні *методи* вартісного оцінювання ОІВ на основі прибуткового (дохідного) підходу є такі.

*Метод дисконтування* найкраще використовувати у випадках, коли наявні нестабільні потоки прибутків та видатків.

Згідно з цим методом поточна вартість об'єкта інтелектуальної власності розраховується шляхом приведення всіх майбутніх надходжень чистого прибутку від використання інтелектуальної власності на дату проведення оцінювання за визначеною оцінювачем ставкою дисконтування.

$$V_n = \sum_{t=1}^n \frac{c + R_t}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

де  $V_n$  — поточна вартість об'єкта оцінювання;

$R_t$  — майбутні грошові надходження чистого прибутку в  $t$ -му році;

$r$  — коефіцієнт дисконтування;

$n$  — кількість років, протягом яких здійснюються грошові надходження.

*Метод капіталізації прибутку*, згідно з яким поточна вартість об'єкта оцінювання визначається шляхом зіставлення щорічного прибутку від комерційного використання інтелектуальної власності та коефіцієнта капіталізації.

$$V_n = \frac{П}{K}, \quad (3)$$

де  $V_n$  — поточна вартість об'єкта оцінювання, визначена за методом капіталізації;

$П$  — щорічний прибуток від комерційного використання об'єкта оцінювання;

$K$  — коефіцієнт капіталізації.

На думку більшості дослідників, метод капіталізації прибутку доцільно використовувати для оцінювання функціонуючих об'єктів інтелектуальної власності, які мають добре прогнозовані (стабільні або такі, що змінюються однаковими темпами) величини надходжень та видатків.

З розвитком інтелектуальної власності з'являється все більша потреба в її оцінці, тому запропоновано ще перелік інших методів [3-4].

Найбільш широко для оцінки вартості ОІВ використовується прибутковий підхід, який ґрунтується на економічному принципі очікування, тому для цього підходу виникли додаткові методи. При використанні цього підходу вартість ОІВ визначається як його здатність приносити дохід у майбутньому покупцеві або інвесторові і прирівнюється до поточної вартості чистого доходу, який може бути отриманий від використання оцінюваного ОІВ за економічно обґрунтований термін служби. Розрахунок чистого доходу можна зробити наступними методами.

*Методом переваги у прибутку*, де прибуток зростає за рахунок зростання якості та кількості продукції, що випускається, і в якій використовується оцінюваний ОІВ. Цей метод для більш детального дослідження



включає в себе такі *підметоди*: обліку зростання цін продукції; обліку зростання кількості продукції; обліку зростання ціни і кількості продукції; обліку кількості продукції при зниженні ціни.

*Методом переваги у витратах*, де чистий прибуток зростає за рахунок скорочення витрат на створення та використання ОІВ у виробництві конкретної продукції.

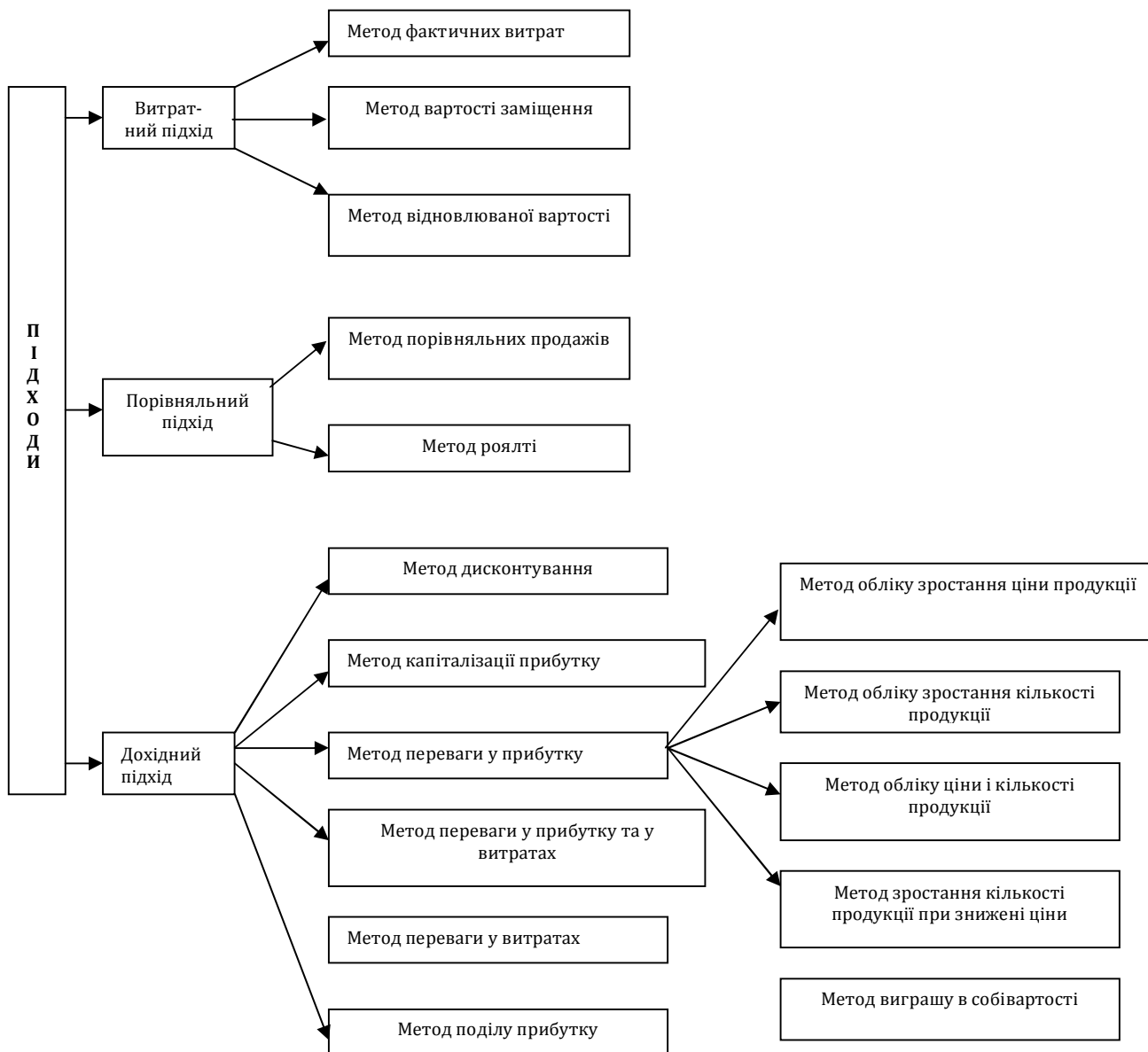
*Методом одночасного обліку переваг в прибутку та у витратах* (враховує особливості розглянутих вище методів).

*Методом виграшу в собівартості* – облік економії витрат, яка може бути асоційована з застосуванням

оцінюваної ІВ. Цей метод передбачає обчислення величини виграшу в собівартості за термін, коли ОІВ ще приносить корисний ефект (знижує собівартість). Розрахований розмір економії в собівартості потім капіталізується, що дозволяє визначити поточну вартість ОІВ.

*Методом дроблення (поділу) прибутку*, коли прибуток, принесений ОІВ, ділиться між його власником і покупцем або інвестором (наприклад, франчайзером і франчайзі).

Наведені вище основні підходи та методи оцінки ОІВ зображено на рис.1.



**Рис. 1. Підходи та методи до оцінки ОІВ**

Крім трьох основних загально визначених підходів до оцінювання вартості об'єктів інтелектуальної власності, на практиці часто застосовуються більш прості та грубі методи так званого швидкого початкового оцінювання, в тому числі: *метод 25 % від валового прибутку; метод 5 % від продажу; метод поворотних коштів від продажу* тощо.

Таким чином, оцінювання вартості конкретного об'єкта інтелектуальної власності залежить від мети

оцінювання та врахування переваг і обмежень підходів, що застосовуються. Різноманітність цих підходів пов'язана з неоднорідністю об'єктів інтелектуальної власності та багатогранністю форм їх практичного використання.

Для порівняння методів оцінки ОІВ та вибору кращого з них у табл.1 наведено їх коротку характеристику.

**Таблиця 1. Методи оцінки ОІВ та їх характеристика\***

Методи		Коментар
Витратний підхід	Метод фактичних витрат	Грунтується на врахуванні фактично здійснених витрат згідно з бухгалтерською звітністю підприємства за певний період
	Метод вартості заміщення	Вартість ОІВ визначається мінімальною ціною, яку потрібно заплатити за об'єкт, що має аналогічну споживчу вартість, тобто є еквівалентним за варіантами використання
	Метод відновлювальної вартості	Передбачає визначення вартості ОІВ як суми витрат, необхідних для створення нової точної копії оцінюваного активу
Порівняльний підхід (ринковий)	Метод порівняльних продаж	Грунтується на зіставленні вартості об'єкта оцінювання з вартістю аналогічних ОІВ, що були реалізовані на ринку
	Метод звільнення від роялті	Грунтується на визначенні вартості ОІВ шляхом додавання майбутніх грошових потоків роялті, приведених із використанням ставки дисконтування до поточної вартості
Дохідний підхід	Метод дисконтування (метод дисконтованих грошових потоків)	$V_n = \sum_{t=1}^n \frac{c + R_t}{(1+r)^t}$ , де Vn — поточна вартість об'єкта оцінювання; Rt — майбутні грошові надходження чистого прибутку в t-му році; r — коефіцієнт дисконтування; n — кількість років, протягом яких здійснюються грошові надходження
	Метод капіталізації прибутку (метод капіталізованих доходів)	$V_n = \frac{П}{K}$ , де Vn — поточна вартість об'єкта оцінювання, визначена за методом капіталізації; П — щорічний прибуток від комерційного використання об'єкта оцінювання; K — коефіцієнт капіталізації
	Метод переваги у прибутку	Прибуток зростає за рахунок зростання якості або кількості продукції, що випускається, у якій використовується оцінюваний ОІВ
	Метод переваги у витратах	Концепція, покладена в основу методів цієї групи: що менші витрати, ініційовані використанням ІВ і пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, то більший чистий прибуток і, відповідно, більша отримана шляхом її капіталізації вартість ІВ
	Метод переваги у прибутку та у витратах	Перевага в прибутку утворюється в зіставленні з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію; що менші витрати, ініційовані використанням ІВ і пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, то більший чистий прибуток
	Метод ділення прибутку	Прибуток, принесений ОІВ, ділиться між його власником і покупцем або інвестором (наприклад, франчайзером і франчайзі)
Метод швидкого початкового оцінювання	метод 25 % від валового прибутку $L = 0,25 \cdot \frac{I}{N}$ , де L — сума роялті, що припадає на одиницю проданої ліцензіатом продукції; I — операційний прибуток; N — кількість проданих одиниць продукції.	

\* Розроблено авторами

На практиці, як правило, ринкова вартість того чи іншого об'єкта інтелектуальної власності розраховується одночасно за допомогою кількох методів. Уточнення мети оцінювання в кожному конкретному випадку дає змогу виокремити найбільш придатну методику. Водночас, на думку деяких дослідників, одну методику оцінювання не

можна застосувати до всіх етапів життєвого циклу продукту або технології, оскільки з плином часу змінюються як вартість інтелектуальної власності, так і підходи до її оцінювання. Тому оцінювання інтелектуальної власності перебуває у процесі постійного розвитку та вдосконалення.

### Список літератури

1. Базилевич В. Д. *Інтелектуальна власність: підручник [Текст] / В. Д. Базилевич*. — К.: Знання, 2006. — 431с.
2. Грязнова А. Г. *Оценка бизнеса [Текст] / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова — М.: Финансы и статистика, 2001. — 652 с.*
3. Зинов В. *Сравнение различных методов оценки стоимости интеллектуальной собственности [Текст] / В. Зинов, С. Шамшин // Интеллектуальна власність. — 2002. — № 4. — С. 38.*
4. Каница Ю. *Оцінка вартості інтелектуальної власності в наукових організаціях / Ю. Каница, Н. Аралова, Л. Федченко // Вісник — №7. — 2007. — [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/all/herald/2002-07/9.htm>*
5. Круш П. В. *Оцінка бізнесу: навчальний посібник [Текст] / П. В. Круш, С. В. Поліщук. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 264 с.*
6. *Методические рекомендации по определению рыночной стоимости интеллектуальной собственности [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dpo-group.ru/legislation/m-1.asp>*

- 
7. Михайлов З. Расчет стоимости бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_20/article\\_124](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_20/article_124).
  8. Національний стандарт №4 "Оцінка майнових прав інтелектуальної власності" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1185-2007-n>
  9. Оцінка бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.saleprice.com.ua/ua/service/business\\_valuation.html](http://www.saleprice.com.ua/ua/service/business_valuation.html)
  10. Оцінка інтелектуальної власності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://arenta-group.com/ua/ocinka\\_intelektualnoji\\_vlasnosti.html](http://arenta-group.com/ua/ocinka_intelektualnoji_vlasnosti.html)
  11. Яшкіна Н. В. Оцінка бізнесу: навчальний посібник [Текст] / Н. В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2010. – 440 с.

#### РЕЗЮМЕ

*Гудзоватый Оксана, Вороновская Роксолана*

##### **Подходы и методы оценки объектов интеллектуальной собственности**

В статье рассматривается методика оценки бизнеса на примере объектов интеллектуальной собственности, проведен анализ подходов и методов их оценки объектов, определены ее особенности.

#### RESUME

*Hudzovata Oksana, Voronovska Roksołyana*

##### **Approaches and methods of evaluation of the subjects of intellectual property**

In this article the author highlights the methods of business evaluation based on the intellectual property objects. The methods of the intellectual property objects evaluation are analyzed. The particularities of their evaluation are determined.

**Стаття надійшла до редакції 27.02.2013 р.**

## АНАЛІЗ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*У статті розроблено теоретичні положення та методичні основи аналізу грошових потоків підприємств, які будуть сприяти зростанню економічного потенціалу підприємств та ефективності діяльності. Розглянуто особливості управління грошовими потоками підприємств при виборі стратегії зростання останнього.*

**Ключові слова:** грошовий потік, кошти підприємства, аналіз грошових потоків підприємств.

Економічне зростання в інноваційній економіці вимагає потужного диверсифікованого фінансового забезпечення. Капітал підприємства як інституційна форма фінансового забезпечення інноваційного розвитку формується з коштів суб'єкта господарювання, кредитів інноваційних банків, інвестиційних фондів, страхових та пенсійних фондів, венчурного фінансування, коштів фізичних та громадських організацій. Згідно з [10] у наш час зберігається висока невизначеність при впровадженні інновацій, яка пов'язана із необхідністю виявлення методів і механізмів впливу на інноваційну активність промислових підприємств України.

Функціонування підприємства – це складний динамічний процес, що є результатом неперервного циклічного руху грошових коштів. Через обмеженість їх обсягів ускладнюється відновлення циклів операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. Відтак вирішення цієї проблеми неможливе без організації обліку, економічного аналізу та контролю грошових потоків на підприємстві.

Сукупність конкретних методів, підходів, прийомів і форм (інструментарій управління грошовими потоками), що використовується підприємством для організації руху грошових коштів у часі і просторі відповідно до визначених критеріїв і цілей формує модель управління грошовими потоками підприємства, яка має розв'язати певні індивідуально визначені кожним підприємством завдання, враховуючи особливості його фінансово-господарської діяльності, положення фінансової стратегії, а також умови зовнішнього та внутрішнього середовищ їх реалізації [2].

Дослідження грошових потоків дозволяє усвідомити увесь механізм його функціонування, оскільки за наявності власної, відносно самостійної логіки розвитку, грошові потоки мають зовнішні ознаки всього комплексу функціональних зв'язків, які розвиваються на підприємстві в процесі формування стратегії зростання економічного потенціалу.

Вітчизняні вчені почали широко оперувати терміном «грошовий потік» лише з початком ринкового реформування української економіки. Під грошовим потоком більшість із них розуміють сукупність розподілених у часі фактів надходження або вибуття грошових коштів та їх еквівалентів, що генеруються

суб'єктом господарювання в результаті здійснення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Якщо кошти в балансі підприємства показані на певну дату, то термін «грошовий потік» розкриває динамізм підприємницької діяльності, де грошові надходження і вибуття мають постійний характер, йдуть безперервними потоками. В Україні при визначенні цього поняття керуються П(С)БО 4, де під грошовими потоками розуміють надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів. Існує велика різноманітність поглядів серед зарубіжних і вітчизняних вчених на визначення, сутність та природу грошових потоків та особливості управління та аналізу.

Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили зарубіжні вчені: Р. Вандер Віл, К. Друрі, Д. Міддлтон, Е. Нікхбахт, Т. Райс, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен.

Серед українських та російських науковців – І. О. Бланк, В. В. Бочаров, Т. А. Бочарова, С. Ф. Голов, О. Кононенко, Л. О. Лігоненко, Я. І. Невмежицький, Л. Н. Павлова, А. М. Поддєрьогін, О. О. Терещенко.

Проте у вітчизняній літературі проблема аналізу грошових потоків промислових підприємств висвітлюється недостатньо повно та ґрунтовно.

Метою дослідження є вдосконалення аналізу управління грошовими потоками при формуванні стратегії зростання економічного потенціалу на основі проведення детального дослідження руху коштів підприємств.

Однією з важливих функцій стратегічного управління на підприємствах є розробка стратегії зростання економічного потенціалу з метою посідання на ринку сильних позицій та створення підходів до її успішної реалізації в умовах невизначеності зовнішнього середовища, потужної конкуренції та внутрішніх проблем. Розробка стратегії зростання економічного потенціалу передбачає: визначення цілей і довгострокових перспектив розвитку інвестиційної діяльності на підприємстві; перетворення загальних цілей на конкретні напрями здійснення інвестиційної діяльності; ефективну реалізацію розробленої стратегії з метою досягнення поставлених цілей і перспектив розвитку; аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові напрями інвестиційної діяльності з урахуванням накопиченого досвіду, умов, що змінюються, нових ідей і можливостей підприємства.

Однак при зростанні кількісних показників

фінансування ефективність внутрішніх джерел є мінімальною та неякісною через неефективність механізмів управління грошовими потоками підприємства. Відповідно, недостатність коштів для фінансування розвитку підприємства за рахунок власних коштів призводить до зменшення обсягів інвестицій в основний капітал, що негативно впливає на підвищення ефективності функціонування промислових підприємств та рівня їх конкурентоспроможності [3]. Одержаного вітчизняними підприємствами прибутку також не досить, щоб у разі потреби за рахунок цього можна було істотно збільшити оборотні активи [6, с. 65].

У сучасних умовах реалізації стратегії зростання економічного потенціалу підприємства залучені джерела: банківські кредити, венчурне фінансування, прямі іноземні інвестиції також не мають суттєвої питомої ваги у фінансуванні та спостерігається неефективність управління цими грошовими потоками. З боку менеджерів підприємства не завжди звертається належна увага на комплексне дослідження грошових потоків. Через це втрачається оперативність контролю, керівники підприємства спрямовують свої зусилля на другорядні, неголовні видатки, а відтак знижується результативність і ефективність роботи підприємства.

Як зазначають автори [9, с. 60], грошовий потік – аналог англійського cash flow (потік готівки) – показник, що відбиває рух грошових коштів на підприємстві за певний період часу, основними елементами якого є їх надходження і виплати.

Грошовий потік є одним з найпоширеніших показників, що застосовується при аналізі діяльності підприємств. Сучасна міжнародна практика здійснення господарської діяльності підтверджує той факт, що наявність чи відсутність прибутку не завжди свідчить

про ефективність використання ресурсів підприємства.

А. М. Поддєрьогін та Я. І. Невмежицький визначають грошовий потік як сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані з відокремленням та логічно завершеним фактом зміни власника грошових ресурсів через виконання зобов'язань між економічними агентами [7, с. 42]. Грошові потоки безпосередньо пов'язані з рухом коштів на підприємстві, який відображає надходження в розпорядження суб'єкта господарювання грошових ресурсів та їх використання.

Децо по-іншому трактує поняття «грошові потоки» І. Бланк «...як рух коштів (обіг) тобто їх надходження (притоки) і виплати (відтоки) за визначений період часу» [1, с. 124]. Тому чисте надходження грошових коштів (резерв готівки) – це різниця між усіма надходженнями і відрахуваннями грошових коштів за відповідний період. На нашу думку, грошовий потік – це множина грошових коштів, які є результатом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, що рухаються з різною швидкістю і в різний час у процесі надходження або вибуття.

Надходження грошових коштів здійснюється за рахунок виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), інших надходжень від продажу майна, збільшення статутного капіталу шляхом додаткової емісії акцій, отримання кредитів і позичок, цільового фінансування тощо. Рух грошових коштів на підприємстві виникає внаслідок покриття поточних витрат; інвестиційних витрат, сплат у бюджет і позабюджетні фонди; виплат дивідендів і відсотків власникам емісійних цінних паперів тощо. Розрізняють три види грошових потоків на підприємстві, особливості яких відображено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Види грошових потоків підприємств**

№ п/п	Види грошових потоків	Характеристика видів грошових потоків
1	Грошовий потік по операційній діяльності	Він характеризується грошовими виплатами постачальникам сировини і матеріалів; стороннім виконавцям окремих видів послуг, що забезпечують операційну діяльність; заробітної плати персоналу, який бере участь в операційному процесі, а також здійснюючому управління ним; податкових платежів підприємства в бюджети всіх рівнів і в позабюджетні фонди; іншими виплатами, пов'язаними зі здійсненням операційного процесу. Одночасно цей вид грошового потоку відображає надходження коштів від покупців продукції; від податкових органів у порядку здійснення перерахунку зайвих сплачених сум і деякі інші сплати.
2	Грошовий потік по інвестиційній діяльності	Він характеризує сплати і надходження коштів, пов'язані зі здійсненням реального і фінансового інвестування, продажем основних засобів, що вибувають, і нематеріальних активів, ротацією довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфеля й інші аналогічні потоки коштів, що обслуговують інвестиційну діяльність підприємства.
3	Грошовий потік по фінансовій діяльності	Він характеризує надходження і виплати коштів, пов'язані з залученням додаткового акціонерного чи пайового капіталу, одержанням довгострокових і короткострокових кредитів і позик, сплатою в грошовій формі дивідендів і відсотків по вкладах власників і деякі інші грошові потоки, пов'язані зі здійсненням зовнішнього фінансування господарської діяльності підприємства.

*\* Систематизовано автором*

Вхідний грошовий потік – сукупність надходжень коштів на підприємство від усіх видів господарських операцій. Серед основних складових вхідних грошових коштів підприємства слід назвати: надходження виручки від реалізації товарів, отримання банківського кредиту, отримання безповоротної фінансової допомоги, надходження від емісії корпоративних облігацій тощо.

Необхідно зауважити, що вхідний грошовий потік забезпечує виконання сукупності функцій, у тому числі формування фінансових ресурсів підприємства – грошових коштів; збільшення його ліквідності (можливості швидкого формування фонду грошових коштів без значних фінансових витрат) та платоспроможності (можливості своєчасного та повного погашення зобов'язань); фінансове забезпечення

вихідних грошових потоків; виконання зобов'язань між суб'єктами господарювання в межах господарських договорів.

Вихідний грошовий потік – це сукупність виплат коштів підприємством у процесі здійснення усіх видів його господарських операцій. Він призводить до зменшення абсолютної величини грошових коштів та їх еквівалентів, які знаходяться у розпорядженні підприємства на певний момент часу. Прикладами грошових потоків на підприємстві є: оплата рахунків постачальників, погашення банківського кредиту та відсотків за його користування, виплати дивідендів власникам корпоративних прав, виплати корпоративних облігацій, фінансування придбання основних засобів, розрахунки з працівниками по виплаті заробітної плати, розрахунки з бюджетом та цільовими фондами.

Крім того, необхідно зауважити, що вихідний грошовий потік забезпечує виконання сукупності функцій, у тому числі: фінансування потреби підприємства у капіталі на основі грошових коштів, сформованих у межах вхідних грошових потоків; забезпечення виконання поточних зобов'язань підприємства; виконання зобов'язань між суб'єктами господарювання за господарськими договорами тощо.

Під процесом управління грошовими потоками на підприємстві розуміють «систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням грошових коштів підприємства та організацією його обороту» [5, с. 51].

Схематично схему руху грошових потоків на підприємстві відображено на рис. 1.

І. О. Бланк виокремлює такі завдання управління грошовими потоками [1, с. 137]:

- формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства відповідно до потреб його майбутньої господарської діяльності;
- оптимізація розподілу грошових ресурсів підприємства за видами і напрямками господарської діяльності;
- забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства в процесі його розвитку;
- підтримка прийняттого рівня платоспроможності;
- максимізація чистого грошового потоку, що забезпечує задані темпи економічного розвитку підприємства на умовах самофінансування;
- забезпечення мінімізації витрат грошових коштів у процесі господарської діяльності.

Принцип співвідношення надходжень і витрат грошових коштів є рушійною силою зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства, оскільки дозволяє керівникам робити висновки про результати діяльності бізнесу і його перспективи.

У науковій праці [4, с. 86] наведено методику системного аналізу грошових потоків підприємств, яка базується на поетапному дослідженні руху грошових потоків за допомогою застосування широкого спектра розрахункових показників, яка дозволяє характеризувати і виявляти слабкі місця та тенденції

розвитку грошових потоків.

До основних етапів управління грошовими потоками відносять:

- визначення мети, завдань, об'єктів управління грошовими потоками;
- складання прогнозу грошових потоків підприємства;
- виділення чинників, які впливають на формування грошових потоків підприємства;
- планування та прогнозування грошових потоків і складання відповідних фінансових документів;
- створення на підприємстві ефективної інформаційної системи управління грошовими потоками;
- організація і ведення фінансового і управлінського обліку грошових потоків підприємства та забезпечення необхідних форм звітності;
- проведення аналізу бюджету грошових потоків;
- оптимізація грошових потоків підприємства;
- забезпечення ефективного контролю за грошовими потоками підприємства;
- корегування планових величин відповідно до зміни умов реалізації бюджету грошових потоків.

Загалом управління грошовими потоками є цілісною системою. Метою управління ними є забезпечення фінансової рівноваги та стійкого економічного зростання підприємства [1, с. 140].

Мета аналізу грошових потоків – виявлення причин дефіциту грошових коштів і визначення джерел їх надходження та напрямків використання для контролю за поточною ліквідністю і платоспроможністю підприємства.

Таким чином, підприємства потребують якісного управління грошовими потоками для більш ефективного фінансування своєї діяльності та реалізації стратегії зростання економічного потенціалу.

За результатами аналізу грошових потоків підприємства (або іншого суб'єкта господарювання) можливо зробити відповідні висновки щодо ефективності прийняття керівництвом управлінських рішень; покриття витрат підприємства за рахунок його доходів; мінімізації доходів – визначення та використання законодавчо дозволених напрямків та методів зменшення витрат підприємства на сплату та абсолютної величини податку на прибуток підприємства; самостійність прийняття управлінських рішень, що суттєво впливає на реалізацію стратегії зростання економічного потенціалу.

Джерелами інформації для аналізу грошових потоків підприємства при формуванні стратегії зростання економічного потенціалу є: платіжні та кредитні документи, виписки банку з особових рахунків підприємства, журнали-ордери 1 та 2 з обліку грошових коштів, грошових документів довгострокових та короткострокових позик; відомості 1.2 та 1.3 за дебетом рахунка 31 «Рахунки в банках» та 33 «Інші кошти», головна книга, фінансова звітність – форма 1 «Баланс», форма 3 «Звіт про рух грошових коштів» [8].

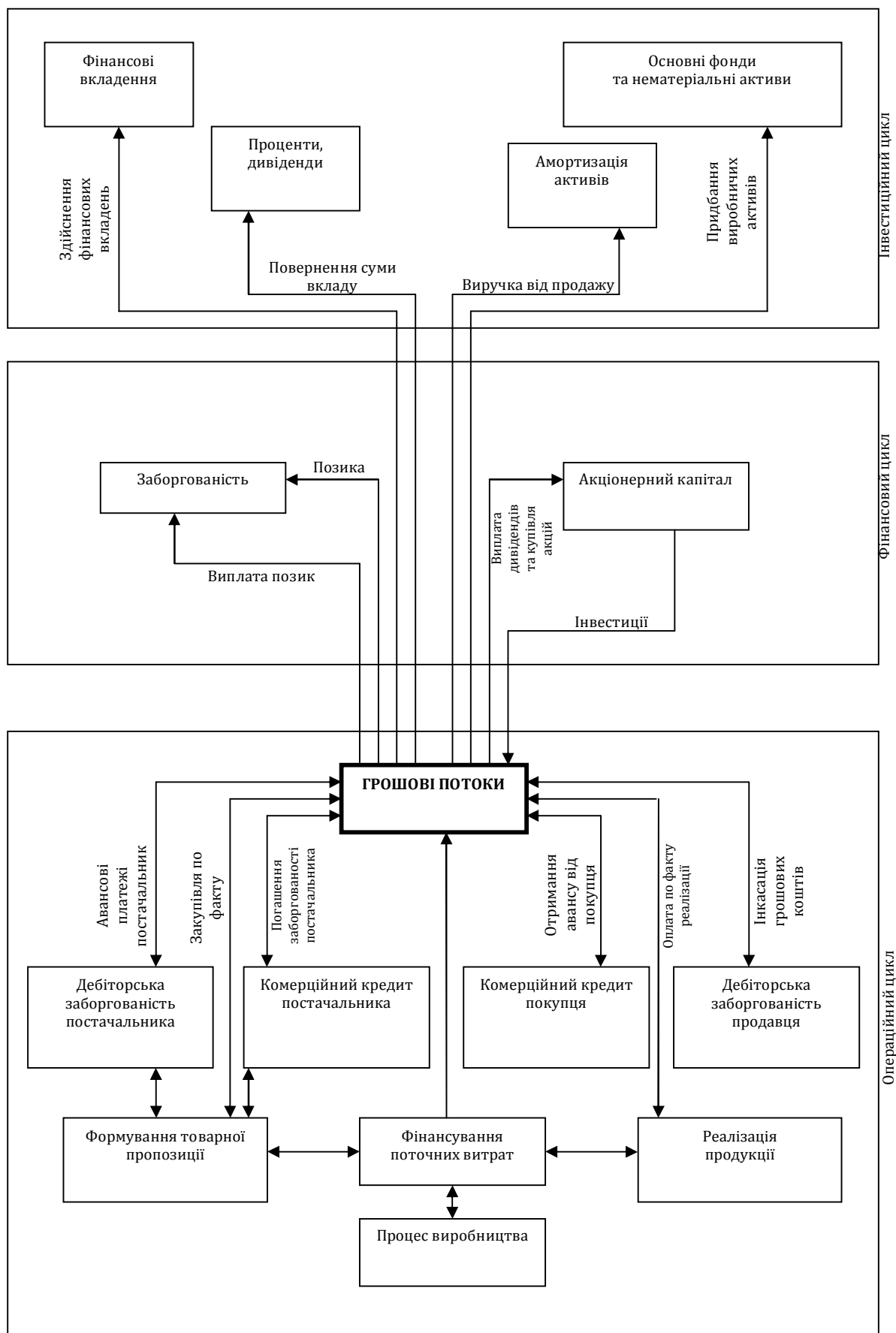


Рис. 1. Схема руху грошових потоків на підприємстві

\* Розроблено автором

Проводячи аналіз грошових потоків для формування стратегії зростання економічного потенціалу підприємства, слід встановити:

- чи не відбувалося перерахування авансів та платежів за безтоварними рахунками, а також оплата рахунків підприємств та організацій, які не мають відношення до підприємства;
- наскільки раціональними є форми розрахунків, що використовуються на підприємстві, та чи сприяють вони прискоренню обігу коштів підприємства.
- юридичну обґрунтованість кожної суми дебіторської та кредиторської заборгованості;
- чи вживаються необхідні заходи щодо стягнення дебіторської заборгованості, чи є реальна можливість погашення кредиторської заборгованості.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо: особливу увагу потрібно звернути на аналіз стану розрахунків та

дебіторської і кредиторської заборгованості підприємства. Сюди належить контроль за розрахунками: з постачальниками та підрядниками; з покупцями та замовниками; з виданих та отриманих авансів, за претензіями, з бюджетом та державними цільовими фондами, за оплатою праці; з підзвітними особами щодо відшкодування матеріального збитку з іншими дебіторами та кредиторами. Раціональна організація контролю за станом розрахунків має сприяти зміцненню договірної та платіжної дисципліни, прискоренню оборотності обігових коштів, і, отже, поліпшенню фінансового стану підприємства. Раціональне управління грошовими потоками дозволяє підприємству отримати додатковий прибуток, зменшити витрати за рахунок автоматизації процесів та знизити операційні ризики.

### Список літератури

1. Бланк И. А. Управление денежными потоками. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2007. – 752с.
2. Гончарова Т.С. Эффективность управления грошовыми потоками [Электронный ресурс] / ДНУЕiТ ім. М. Туган-Барановського. <http://www.rusnauka.com>.
3. Золотарьова О. Эффективне управління рухом грошових потоків та його роль у забезпеченні фінансової стійкості промислового підприємства [Текст] / О. Золотарьова, А. Місюра, І. Копія. // Економічний аналіз. – 2012р. – Випуск 11. – Частина 2. – С. 240-245.
4. Кононенко О. Анализ финансовой отчетности. 3-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О. Кононенко. – Х.: Фактор, 2005. – 156 с.
5. Лігоненко Л. О., Ситник Г.В. Управление грошовыми потоками: навч. посіб. [Текст] / Л. О. Лігоненко, Г.В. Ситник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 255с.
6. Михайловська, О. В. Синергетичний ефект від взаємодії стимулювання внутрішнього попиту і розвитку вітчизняного виробництва в умовах глобалізації [Текст] / О. В. Михайловська // Економіка України. – 2012. – №8. – С. 64-72.
7. Поддєрьогін А. М. Ефективність управління грошовими потоками [Текст] / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмежицький // Фінанси України. – №11. – 2007. – С. 119-127.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 «Звіт про рух грошових коштів», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999р. № 87 [Текст] // Все про бухгалтерський облік. – 2011. – № 10 (1767). – С. 26-31.
9. Семенов Г. А. Финансовое планирование и управление на предприятиях Навчальний посібник. [Текст] / Г.А Семенов, В.З Бугай, А. Г. Семенов, А. В. Бугай. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.
10. Федулова І. В. Передумови інноваційного розвитку промислових підприємств України [Текст]: [монографія] / І. В. Федулова – К.: НУХТ, 2009. – 272 с.

### РЕЗЮМЕ

**Гудзь Юрій**

#### **Анализ денежных потоков предприятия при формировании стратегии роста экономического потенциала**

В статье разработаны теоретические положения и методические основы анализа денежных потоков предприятий, которые будут способствовать росту экономического потенциала предприятий и эффективности деятельности. Рассмотрены особенности управления денежными потоками предприятий при выборе стратегии роста экономического потенциала.

### RESUME

**Gudz Yuriy**

#### **Analysis of company's cash flows in the formation of the growth economic potential strategy**

In the article there have been investigated the peculiarities of company's cash flows management in choosing the growth economic potential strategy. There have also been designed the theoretical principles and methodological foundations of the analysis of company's cash flow that will contribute to the economic growth of potential and efficiency of enterprises.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**



**Ірина ДАНИЛЮК**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет**Надія МИХАЙЛИШИН**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розглянуто організацію стратегічного контролю на підприємстві, охарактеризовані інші види контролю, відображено їх взаємозв'язок. Розкриті мета, завдання, функції та етапи впровадження.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний контроль, сильні та слабкі сторони.

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки пов'язаний з кардинальними змінами в структурі та формах власності, а також в організації та управлінні виробництвом.

В умовах нестабільної ринкової економіки підприємства змушені пристосовуватись до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх майбутнього розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. Кожний керівник намагається знайти пріоритетні напрями своєї діяльності, які забезпечать розвиток бізнесу та зроблять його конкурентоздатним. Для цього необхідно здійснювати діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління підприємством.

Поняття «стратегії» увійшло до управлінських термінів у 50-их роках ХХ століття, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни в зовнішньому середовищі набули важливого значення. Спочатку «стратегія» застосовувалась у військовій практиці. У середині ХХ століття багато вчених ставили під сумнів корисність такого поняття. Найбільш ґрунтовні теоретичні дослідження були проведені такими науковцями, як К. Андрюс, Г. Ансофф, Дж. Б. Куїн, А. Мескон, А. Чандлер та інші. Стратегічному управлінню та стратегічному контролю присвятили свої праці В. Б. Авер'янов, О. В. Берданова, А. Гальчинський, В. Малиновський, В. Д. Немцов, С. В. Оборська, З. С. Шершньов та інші.

Однак питання оцінки слабких і сильних сторін підприємств, попередження банкрутства, виявлення майбутніх можливостей в умовах нестабільної економіки, забезпечення дієвості стратегій залишаються актуальними та відкритими.

Метою нашої статті є визначення сутності, значення стратегічного контролю, його порівняння з іншими видами, функціями контролю, вивчення особливостей застосування на підприємствах з метою виявлення сильних та слабких сторін, щоб передбачити зміни, які принесуть у майбутньому прибутки, реалізацію мети, безперервний розвиток.

Стратегічний контроль – вид управлінської діяльності, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який

забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установлення стійкого зворотнього зв'язку [6]. Традиційно контроль розглядається як заключна фаза процесу управління підприємством. Вважається, що його завдання полягає в тому, щоб встановити недоліки процесу реалізації наміченого і виявити відхилення від плану.

Поняття «стратегія» увійшло у число управлінських термінів у 50-ті роки й вживалось винятково у військовій практиці та визначалось як «наука та мистецтво розгортання військ до бою» [2, с. 23].

Пізніше вченими було сформовано кілька понять щодо «стратегії». Так А. Чандлер визначив, що «стратегія» – встановлення основних довгострокових цілей і намерів організації, а також наряду дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цілей. Г. Ансофф охарактеризував її як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Б. Карлоф назвав її моделю дій і ресурсів, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Й ще більше десятка різних визначень було дано поняттю «стратегія» протягом півстоліття, а їх зміст відображав набір правил, якими керується підприємство у своїй діяльності.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на ймовірніших оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи приведе їхня реалізація до досягнення цілей. Він не може існувати без поточного та заключного контролю, так само, як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Як стверджують Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко, етапами стратегічного контролю є:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення певних норм, критеріїв для забезпечення об'єктивності оцінок;

- установлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- порівняння досягнутих параметрів робіт із встановленими стандартами чи нормами;
- прийняття коригуючих заходів.

Загалом контроль забезпечує досягнення мети підприємством за допомогою встановлення певних норм і правил, порівняння досягнутих та очікуваних результатів та коригування суттєвих відхилень.

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, який дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт на підприємстві доти, доки проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрями діяльності підприємства. Головна мета контролю — сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

З метою проведення ефективного контролю необхідно встановити його критерії. А саме: своєчасності, гнучкості, відповідності потребам й можливостям підприємства, людей (зайвий контроль приводить до негативних результатів й хаосу); повинен бути дотриманий принцип співвідношення «витрати – доходи»; необхідно враховувати довгострокові й короткострокові аспекти контролю. Отже, контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості: бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій; бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей; мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер; бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи; відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи; бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють; бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються; бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю; бути дієвим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Можна стверджувати, для того щоб бути ефективним, контроль має бути стратегічним, тобто віддзеркалювати пріоритети підприємства та підтримувати їх.

Основними ознаками стратегічного контролю є його адаптація до зовнішнього середовища, забезпечення виживання, проведення антикризової політики, потенціал успіху.

Основними завданнями стратегічного контролю є наступні:

- визначення якісних і кількісних цілей підприємства;
- відповідальність за стратегічне планування;
- розробка альтернативних стратегій;
- визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх умов, покладених в основу стратегічних планів;
- визначення «вузьких», «слабких» місць підприємства;
- визначення основних підконтрольних показників

відповідно до встановлених стратегічних цілей;

- порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень;
- мотивація та створення інформаційних систем для прийняття вчасних управлінських рішень;
- визначення нових можливостей на основі застосування SWOT – аналізу та внесення коригувань у стратегічні плани [2, с. 426].

Стратегічний контроль містить у собі контроль стратегічних передумов і контроль стратегічного управління, що відбуваються у межах стратегічного нагляду. Контроль передумов охоплює припущення, зроблені у процесі планування. Наприклад, поточний контроль можливої динаміки темпів приросту курсів основних валют або числа безпосередніх конкурентів. Контроль реалізації спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії. Він може здійснюватися у формі контролю досягнення заданих проміжних цілей, наприклад, шляхом перевірки того, чи були плани інвестицій виконані у встановлені терміни. Стратегічний нагляд спрямований на те, щоб ще раз перевірити основні параметри планування і дії, прийняті стратегічним менеджментом. Інакше кажучи, це той контроль, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх запланованих заходів.

Для того, щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями (у літературі дуже часто для визначення цього методу застосовується скорочення — MBO (management by objectives), контролінг, управління за результатами, управління за відхиленнями тощо. При розробленні поточних планів та бюджету — інструментів виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю. До традиційних, небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які містять такі підсистеми контролю: за технологічними процесами; якістю продукції та праці; дотриманням чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства; виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом; виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства; дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо. На вітчизняних підприємствах нагромаджено позитивний досвід використання різних систем контролю, який відрізняється цілями, завданнями, об'єктами, методами та формами. Це й поточний контроль (який класифікується за часом проведення), й контроль за діяльністю окремих виробничо-управлінських структур, й стратегічний контроль.

Звичайно контроль буде найбільш ефективним та об'єктивним, коли користуються як нормативами виконуваних робіт, так і кінцевих результатів. Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, які можуть бути доповнені системою додаткових показників. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінкові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій, які можуть мати певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Визначення та розрахунок певних нормативів – складний процес, оскільки він передбачає опрацювання великої кількості інформації.

З метою контролю витрат та відхилень від встановлених стандартів використовуються чинні та розроблені за стратегічними програмами звіти: про фактичні витрати грошових потоків порівняно з планом (нормативом); про фактичне використання трудових, матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами); про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямків програми; про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо. Досить складно проконтролювати зміни техніко-економічних параметрів новоствореної продукції або систем, характеристики яких важко визначити. Водночас саме це є найнеобхіднішим для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємства.

Важливе значення має організаційний аспект контролю. Доцільно розробити таку систему, яка передбачає: концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витрачати час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок; організувати розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю й здійснити розробку методів та послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах і програмах або перехід до нових стратегій можуть відбуватися лише тоді, коли підраховано ефект (прибуток) від впровадження нових заходів. Контроль за ходом виконання стратегічних планів і програм здійснюють спеціально сформовані

органи управління окремими програмами. Керівництво підприємства може створити Раду та робочу групу з розробки та виконання стратегічної програми, тоді контроль покладається на них.

Як правило, стратегічна програма охоплює такі ділянки:

- перевірку доведення завдань програми до виконавців і внесення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів, а також індивідуальних виконавців;
- разові або вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану за спеціальним переліком питань;
- перевірку звітів виконавців про хід реалізації завдань;
- контроль ефективності виконаних запланованих заходів і робіт;
- звітування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю й передбачають складання звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття коригуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців. Наочною та дієвою інформацією є графічне зображення змін, результатів та аналіз інформації, яка обробляється. За допомогою таких графіків здійснюється взаємодія та розподіляється завдання і відповідальність між органами керівництва програмою та виконавцями. Важливу роль у цьому ланцюгу послідовностей займає звітність. Суворий та регулярний порядок звітності дисциплінує виконавців програми, привчає їх до постійного контролю власної роботи та фахівців, з якими вони пов'язані у виконанні програмних завдань.

Стратегічний контроль певною мірою корегує управлінську діяльність, сприяє у визначенні перспективи, допомагає в досягненні позитивного результату. Він передбачає необхідність прийняття коригуючих рішень, що містять певну частку ризику, тому до цієї діяльності необхідно залучати фахівців з підприємницьким складом розуму.

## Список літератури

1. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник [Текст] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [Вид. 2-ге, виправл. і доп. За ред. Василенка В. О.] – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
2. Довгань Л. Э. Стратегічне управління: навчальний посібник [Текст] / Л. Э. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
3. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент. [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА – М, Сибирское соглашение, 2001. – 145 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. [Пер. с англ.] – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Слободян Н. Г. Використання маркетингового аудиту в стратегічному аналізі діяльності підприємства [Текст] / Н. Г. Слободян // Вісник ХНУ. Економічні науки. – Хмельницький. – 2005. – № 2, Т. 1. – С. 206 – 209.
6. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств [Текст] / Е. О. Юрій // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – Вип. 6. Чернівці. – 2005. – С. 191 – 196.

## РЕЗЮМЕ

**Данилюк Ирина, Михайлишин Надежда**

**Роль стратегического контроля в системе управления предприятием**

В статье рассмотрена организация стратегического контроля на предприятии, охарактеризованы другие виды контроля, отражена их взаимосвязь. Раскрыты цели, задачи, функции и этапы внедрения.

---

## RESUME

*Danylyuk Iryna, Mykhaylyshyn Nadia*

### **The role of strategic control in the management**

The article considers the organization of strategic control of the company. There have been described other types of control, their interrelation is depicted. Goals, objectives, functions and stages of implementation are defined.

*Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.*

## ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ АР КРИМ

*У роботі розглядаються питання, пов'язані з особливостями діяльності рибного господарства АР Крим на сучасному етапі розвитку національної економіки. Встановлено чинники, які впливають на тенденції його розвитку. Визначено галузеву приналежність рибного господарства.*

**Ключові слова:** рибне господарство, національна економіка, промисловий район, об'єкт промислу, природні ресурси, сировинна база.

Однією з головних передумов розвитку рибної галузі України виступають природні ресурси Чорного та Азовського морів, які слугують величезною сировинною базою рибогосподарського комплексу.

На сучасному етапі рибне господарство входить до складу агропромислового комплексу України поряд із сільським, лісовим господарствами і тваринництвом.

Велика кількість підприємств рибної галузі АР Крим виявилися взагалі не здатними до адаптації нових умов господарювання і були змушені припинити своє існування. Решта підприємств знаходяться або на межі банкрутства або близькі до неї. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність державної підтримки рибної галузі на сучасному етапі.

Проблемами ролі рибної промисловості і рибного господарства цікавились відомі фахівці в цій галузі: Неміровська В. І., Романова Е. А., Степанов В. П., Сисоєва Н. П., Чернявська Г. І., Шалухо В. А. Однак сьогодні ці питання залишилися поза увагою науковців.

Метою нашої статті є визначення ролі і місця рибної галузі в системі господарства АР Крим, а також – динаміки та тенденцій її розвитку на сучасному етапі.

Управління рибним господарством здійснюється за галузевим принципом з урахуванням територіального і міжгалузевого керівництва. Воно спрямоване на координацію та подальший розвиток виробничих сил суспільства і держави, підвищення ефективності праці, зниження собівартості продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринку, захист і наповнення ринку вітчизняними товарами.

Наближення господарства до джерел сировини залежить від наявності природних багатств. У тих галузях промисловості, де поряд з видобутком здійснюється і переробка сировини (рибне, лісове господарства), природні фактори мають вирішальний вплив на розміщення галузі загалом, разом із обробними галузями. Наближення промисловості до джерел сировини і районів споживання має важливе значення для рибного господарства, сировину якої після видобутку необхідно переробити якомога швидше. У зв'язку з цим берегові підприємства рибного господарства розташовані переважно на узбережжях морського басейну і прісноводних водойм. Суттєве значення для розширення географії рибного господарства всередині країни має освоєння

водосховищ, розвиток промислового товарного рибальства.

Однією з головних передумов розвитку рибної галузі України виступають природні ресурси Чорного та Азовського морів, які слугують величезною сировинною базою рибогосподарського комплексу.

У наш час основу промислу в Азовському морі складають азовська хамса і тюлька. Сприятливі умови підвищенню продуктивності Азовського моря можуть заходи щодо запобігання забрудненню водойми неочищеними стічними водами промисловості і сільського господарства та збільшення масштабів штучного розведення осетрових, судака.

Основними промисловими об'єктами Чорного моря сьогодні є чорноморська хамса, чорноморська кілька (шпрот) і ставрида. Промислове значення мають також камбала і кефаль.

Характерною особливістю сировинної бази Азово-чорноморського басейну є сезонність промислу, тривалість якої залежить від природних і соціально-економічних факторів. Якщо природні фактори (спад або зростання вилову риби) викликають сезонність виробництва, то соціально-економічні – спрямовані на згладжування сезонності коливань. Певну роль у сезонності промислу за видами риб грає її харчова цінність, яка вища в період нагулу (за калорійністю, вмістом жиру) і більш вигідна національному господарству.

Сезонність виробництва зменшує випуск продукції, погіршує фондовіддачу, збільшує собівартість, а, отже, веде до зниження прибутку, збільшує потребу в робочій силі. У підсумку сезонність призводить до зниження продуктивності праці.

У нормативно-законодавчій літературі сучасної України рибне господарство розглядається як галузь економіки, завданнями якої є вивчення, охорона, відтворення, вирощування, використання риби та інших водних живих ресурсів, їх вилучення (вилов, добування, збирання) та переробка з метою одержання харчової, технічної, кормової, медичної та іншої продукції для задоволення потреб населення.

З набуттям Україною незалежності керівництво рибним господарством часто змінювалося. У 1992 р. галузь перебувала у відомстві Державного комітету України по рибному господарству і рибній промисловості. У 1994 р. цей підрозділ було

перетворено в Міністерство рибного господарства, потім у 1997 р. – у Державний комітет рибного господарства. З 2000 р. галузь перебувала у відомстві Державного департаменту рибного господарства, і, нарешті, у 2011 р. Указом Президента було затверджено утворення Державного агентства рибного господарства України. Такі підходи до державного управління галуззю сприяють її дестабілізації, недосконалості законодавчої бази функціонування рибного господарства та зниженню конкурентоспроможності.

Сьогодні рибне господарство перебуває в галузевому підпорядкуванні Міністерству аграрної політики та продовольства України, тобто в деякому розумінні ототожнюється з АПК. Разом з тим, галузь рибного господарства має характерні відмінні особливості.

Однією з основних відмінностей є джерело походження сировини, яка використовується в переробних підгалузях. У сільському господарстві обсяг отриманої сировини для подальшої переробки є результатом людської праці, витраченої у попередньому періоді. У рибному господарстві обсяг отриманої (видобутої) сировини більшою мірою залежить від рівня продуктивності водних об'єктів: морів, річок та озер. З іншого боку, якщо розглядати в якості джерела сировини результати діяльності рибництва, то можна провести аналогію з сільським господарством.

Другою особливістю рибного господарства слід назвати те, що не вся видобута риба йде на переробку, значна її частина надходить на ринки в якості готової продукції. Інша частина є сировиною для багатьох галузей національного господарства поза агропромисловим комплексом (наприклад, медицина).

Третьою відмінною рисою рибного господарства є відсутність необхідності створювати страхові резерви, які наявні у сільському господарстві, на випадок непередбачених природно-кліматичних умов.

Рибне господарство має велику кількість суб'єктів, діяльність яких не завжди може бути узгодженою, що призводить до зниження конкурентоспроможності виробленого продукту. Водночас розвиток підприємств рибного господарства залежить від того, наскільки максимально вони можуть задовольнити потреби клієнтів. Тому необхідним у сучасних умовах посиленої конкуренції є використання теоретичних і практичних розробок логістики.

На 01.01.2012 р. на території АР Крим було офіційно зареєстровано і функціонувало 57 підприємств і організацій у сфері рибного господарства. Крім того, так само зареєстровані 42 суб'єкти підприємницької діяльності без створення юридичної особи, чия діяльність так само належить до сфери рибного господарства. Однак суб'єкти підприємницької діяльності не будуть братися до уваги в подальшому ході дослідження, оскільки результати їх роботи здійснюють незначний вплив на кінцеві показники фінансово-господарської діяльності рибної галузі АР Крим і не всі з них займалися тільки цим видом діяльності протягом аналізованого періоду 2005-2011 рр.

Територія Кримського півострова омивається Чорним і Азовським морями, що належать басейну Атлантичного океану. Протяжність АР Крим з півночі на південь складає 210 км, із заходу на схід – близько 325 км. Її західний берег утворений Тарханкутським півостровом, східний – Керченським. У Криму переважають морські кордони, довжина берегової лінії становить близько 1000 км. [4].

Територію АР Крим за географічним принципом можна умовно поділити на 5 регіонів: Північний, Центральний, Південний, Східний і Західний.

Використовуючи дані про юридичне місцезнаходження підприємств рибного господарства АР Крим, складемо матрицю їх розподілу за вказаними вище регіонами. Проведений аналіз розташування підприємств рибного господарства АР Крим за географічним принципом показав наступний розподіл: у північному регіоні – 2; в центральному регіоні – 2; в південному регіоні – 14; в східному – 26; у західному – 13 підприємств.

Найбільшу питому вагу за кількістю підприємств рибного господарства має Східний регіон, частка якого становить 46 % (26 підприємств), найменшу питому вагу демонструють північний і центральний регіони, частка яких становить по 3 % кожного (2 підприємства). Південний і Західний регіони мають приблизно однакові частки складові 25 % і 23 % відповідно. На територіальну структуру розміщення підприємств рибного господарства АР Крим, крім географічного чинника, впливає також природно-кліматичний фактор. Південний і Західний регіони АР Крим через розташування і кліматичні умови вважалися санаторно-курортними районами, у яких перевага віддавалася будівництву рекреаційних закладів, а не промислових підприємств.

Основними центрами рибного господарства в Східному регіоні виступають міста Керч і Феодосія, у яких зосереджено близько 20 підприємств або майже 45 % від загальної їх частки.

Результативність діяльності будь-якої галузі національної економіки характеризується критерієм соціально-економічної ефективності, яка може оцінюватися ступенем задоволення кінцевих потреб суспільства. В умовах ринкової економіки дуже часто пов'язують поняття ефективності господарської діяльності з організаційно-правовою формою господарювання. Вважається, що найбільш ефективною організаційно-правовою формою господарювання в умовах ринкової економіки є приватні підприємства. Саме ці підприємства забезпечують найбільш раціональне використання наявних коштів з метою отримання максимального економічного ефекту [2].

Проведений аналіз об'єктів рибного господарства АР Крим з організаційно-правовою формою господарювання показав, що з 57 підприємств 19 є приватними, 2 підприємства – державними та 36 господарських товариств.

Як видно з угруповання об'єктів рибного господарства АР Крим, за організаційно-правовою формою господарювання домінують господарські товариства, чисельність яких становить 36 одиниць або 63 % на 01.01.2012 р.

Причому з них 5 підприємств – це акціонерні товариства, а решта 31 підприємство – це товариства з обмеженою відповідальністю. Число приватних підприємств склало 19 одиниць або 33 % і лише 2 з 57 підприємств є державними.

Рибна галузь утворює господарський комплекс з видобутку, первинної переробки риби та інших морепродуктів, а також з виробництва рибної продукції. Вона належить до тих сфер виробництва, розташування яких тісно пов'язане з наявністю сировинного фактора.

АР Крим є однією з провідних територій України, що забезпечують населення держави рибною продукцією. Налічується понад 50 господарюючих суб'єктів різних

організаційно-правових форм, які здійснюють свою діяльність у сфері рибного господарства.

Проведений аналіз показав нерівномірність розподілу підприємств рибного господарства по регіонах АР Крим. Домінуюче становище займає східний регіон, у якому зосереджено 46 % від загального числа підприємств. У структурі об'єктів рибної галузі АР Крим за організаційно-правовою формою домінують господарські товариства з обмеженою відповідальністю та приватною формою власності.

Управління рибним господарством здійснюється за галузевим принципом з урахуванням територіального і міжгалузевого керівництва. Воно спрямоване на координацію та подальший розвиток виробничих сил суспільства і держави, підвищення ефективності праці, зниження собівартості продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринку, захист і наповнення ринку вітчизняними товарами [3].

Для ефективного розвитку рибної галузі АР Крим необхідно використовувати як інтеграцію між

обробними підприємствами, так і їх об'єднання зі збутовими та добувними організаціями. Застосування контрактної системи виявить потенційних постачальників рибної продукції – стійкі, кредитоспроможні організації, що мають виробничі можливості для розширення виробництва.

Проблему стабілізації ситуації у рибному господарстві АР Крим та забезпечення подальшого його розвитку передбачається розв'язати шляхом: збільшення обсягу вилову риби та інших водних живих ресурсів в Азово-Чорноморському басейні; відтворення водних живих ресурсів, відновлення і меліорації природних нерестовищ у рибогосподарських водних об'єктах; підвищення продуктивності використання рибогосподарських водних об'єктів для вирощування риби в умовах аквакультури за рахунок розширення сировинної та кормової бази рибного господарства; отримання державної підтримки функціонування підприємств галузі; проведення науково-дослідної та пошукової роботи з вивчення кількісного і якісного стану риби та інших водних живих ресурсів.

### Список літератури

1. Арасланова, А. Обзор рынка рыбы и морепродуктов Украины: [Электронный ресурс] / А. Арасланова. – Режим доступа: [http://bconsult.com.ua/articles/runok\\_moreproduktov/](http://bconsult.com.ua/articles/runok_moreproduktov/).
2. Про Загальнодержавну програму розвитку рибного господарства України на період до 2010 року [Електронний ресурс]: закон України від 19 лютого 2004 року N 1516-IV. – Режим доступа: [http://search.ligazakon.ua/L\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2004\\_02\\_19/JD2NQ00G.html#](http://search.ligazakon.ua/L_doc2.nsf/link1/ed_2004_02_19/JD2NQ00G.html#).
3. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: [учебник]. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 400 с.
4. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: [учебный курс]. – К.: Ника-Центр, 2009. – 380 с.
5. Древинг, С. Р. Финансовый механизм государственной поддержки обновления рыбопромыслового флота: [Текст] / С. Р. Древинг, М. Л. Шпилева // Модернизация экономики России и стран СНГ: Материалы международного конгресса, г. Волгоград, 18-19 марта 2010 г.: В 2 ч. Ч. 1. – Волгоград: Волгоградское научное изд-во, 2010. – С. 157-165.
6. Рыбная отрасль Украины: состояние и перспективы: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edab2b.com/opinions/rybnaaya-otrasl-ukrainy/>.
7. Яковлев, В. Особенности демополизації у рибному господарстві України: [Текст] / В. Яковлев // Економіка України. – 1995. – №7 – С. 26-35.
8. Рыболовство: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aprovida.com/?id=28>.
9. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fish.cv.ua>.
10. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fishindustry.net>.

### РЕЗЮМЕ

Демчук Олег

#### Особенности деятельности рыбного хозяйства в экономической системе АР Крым

В работе рассмотрены вопросы, связанные с особенностями деятельности рыбного хозяйства АР Крым на современном этапе развития национальной экономики. Изучены факторы, оказывающие влияние на тенденции его развития. Определена отраслевая принадлежность рыбного хозяйства.

### RESUME

Demchuk Oleg

#### Features of activity of fisheries in economic system of Crimea

The paper discusses issues related to the specifics of the fisheries of the of Crimea in the present stage of development of the national economy. The factors influencing the development trends are researched. Industry affiliation of fisheries is defined.

Стаття надійшла до редакції 07.02.2013 р.

## СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ

*У статті досліджено наукові підходи до визначення економічної сутності понять «стратегія» та «стратегія розвитку підприємства» у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Сформульовано поняття «стратегія розвитку підприємства харчової промисловості».*

**Ключові слова:** стратегія, розвиток, стратегія розвитку підприємства, стратегія розвитку підприємства харчової промисловості.

У процесі розвитку ринкової економіки в Україні перед вітчизняними підприємствами постає проблема розробки та вибору пріоритетних напрямків діяльності. Для підвищення своїх позицій на конкурентному ринку підприємствам необхідно активно використовувати заходи, завдяки яким буде можливо забезпечити подальший розвиток підприємств. Тільки розвиваючись, організація може досягнути основної мети своєї діяльності – отримання прибутку, зберігаючи конкурентоспроможність.

Таким чином, ефективна діяльність суб'єкта господарювання повинна ґрунтуватись на формуванні альтернативної стратегії розвитку, яка надасть можливість гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, допоможе підприємству обрати свій раціональний шлях розвитку, буде спрямованою на покращення конкурентного середовища та стабільності в економіці.

У процесі розвитку кожне підприємство (у тому числі і харчове) стикається з певними проблемами, подолання яких здійснюється шляхом стратегічного планування та прийняття ефективних управлінських рішень. А технології стратегічного планування відіграють важливу роль при формуванні стратегій розвитку підприємств.

Теорії стратегічного розвитку відведено важливе місце в сучасному переліку актуальних наукових дискусій. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку підприємства, знайшли своє відображення в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Цій темі присвячені праці І. Ансоффа [1], В. А. Васильченко [6], О. С. Віханського [7], В. С. Єфремова [10], Л. Д. Забродської [9], Б. Карлоффа [11], Г. Мінцберга [17], С. В. Оборської [28], А. А. Томпсона [25], Р. А. Фатхутдінова [26], А. Д. Чандлера [27], З. С. Шершньової [28], Н. В. Шеховцевої [29] та ін. Однак, незважаючи на різноманітність існуючих досліджень, все ж залишається відкритим питання дефініції «стратегія розвитку підприємства».

Метою статті є дослідження і узагальнення теоретичних підходів до визначення економічної сутності поняття «стратегія розвитку підприємства».

У межах дослідження ставились наступні завдання: простежити еволюцію тлумачення поняття «стратегія» у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі; встановити зміст поняття «стратегія розвитку

підприємства»; запропонувати визначення поняття «стратегія розвитку підприємства харчової промисловості».

Історично поняття «стратегія» склалася у військовому лексиконі та тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво «Сунь-Цзи», датований п'ятим століттям до нашої ери [17, с. 23]. Слово «стратегія» походить від старогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую».

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити, треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Поняття «стратегія» почало вживатись у сфері управління на початку 60-х рр. ХХ ст. А. Д. Чандлер став автором першого наукового доробку «Стратегія і структура» у галузі стратегічного управління. Він вважав, що стратегія – «це визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [27, с. 23]. Це визначення, зроблене ще у 1962 році, як показує практика, становить класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства.

Інше ключове визначення було зроблене у 1971 році К. Ендрюсом, який до класичної дефініції А. Чандлера додав поняття «відмітної компетенції» і трактував стратегію «як встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [19, с. 18]. Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Однак, як справедливо зазначає Г. Мінцберг, одного простого визначення стратегії не існує і наводить дефініції стратегії в розрізі п'яти «П»: як план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива,



прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві [18].

Для того, щоб комплексно оцінити концептуальні розходження між різними науковими дефініціями поняття «стратегія», необхідно дати відповідь на наступні ключові питання, які й визначають структурні елементи поняття:

- Що є базовим поняттям (або дією), яке закладається у розуміння стратегії підприємства?;
- Які інструменти реалізації закладені у визначенні стратегії підприємства?;
- Який загальний результат очікується від реалізації стратегії?

Аналіз теоретичних надбань менеджменту, дозволяє виділити основні варіанти визначення базового поняття «стратегія»:

1) «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» – І. Ансофф [1, с. 165];

2) за О. С. Віханським, «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності» [7, с. 88]; у З. Е. Шершньової, С. В. Оборської «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями» [28, с. 118]; «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації» – В. А. Белошапка, Г. В. Загорний [3];

3) за М. Портером, «наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі» [22, с. 51]; за Б. Карлоффом «узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації ресурсів компанії» [11, с. 148]; «якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів» – В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко [6, с. 366];

4) «система довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» – І. О. Бланк [4, с. 29];

5) «набір напрямків діяльності» – А. Наливайко [19, с. 23];

6) детальний всебічний комплексний план: «детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [16, с. 696]; за Р. А. Фатхутдіновим «програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей» [26, с. 7]; «план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» – А. Стрікленд, А. Томпсон [25, с. 11];

7) «система установок і заходів спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства» – Н. В. Шеховцева [29, с. 39];

8) «функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети» – В. Колпаков [12];

9) «координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми» – Н. В. Куденко [13, с. 11];

10) «комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства» за П. С. Дойлем [8, с. 36].

Зокрема В. А. Белошапка, Г. В. Загорний, В. Ф. Оберемчук, С. В. Оборська, З. Е. Шершньова формулюють результат реалізації стратегії як розвиток

організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення поняття стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л. Д. Забродська визначає його як просування від більш простого до більш складного ефективного [9]. Л. Г. Мельник визначив розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [15, с. 23]. Таким чином, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також упорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [15, с. 19-23].

У науковій літературі поняття «розвиток організації» починає розглядатися у 1950-х рр. ХХ ст. На той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. ХХ ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. У 1980-х рр. ХХ ст. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації.

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудика розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [2, с. 27].

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток», можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між ними. З одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії. З іншого боку, вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. У даному контексті можна погодитися з В. С. Єфремовим, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [10, с. 4]. На підприємствах, у яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток має еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно. Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління наявне лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [17]. Таким чином, стратегічне управління надає організації спрямованості розвитку, але періодично призводить до організаційних криз.

У науковій літературі немає чіткого визначення терміну «стратегія розвитку підприємства».

Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації. Пономаренко В. С. та співавтори [20, с. 312] ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства.

У «Великій економічній енциклопедії» зазначено, що: «Стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації стратегії вони зіштовхуються з серйозними перешкодами: нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємства» [5, с. 642].

Якщо узагальнити всі вищезазначені наявні в літературі визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», можна дійти висновку, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, складає встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку. Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнта, а також більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Але розглядати стратегію розвитку як повністю систематизований процес, який має чітку послідовність дій, виконання яких призведе до неминучого успіху в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації в Україні, є неправильним. Для сучасних організацій стратегію необхідно розглядати як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватись відповідно до ситуації, що склалася на ринку. Це більшою мірою стосується харчової галузі, оскільки харчова промисловість є однією з найважливіших складових національної економіки, від функціонування якої залежать усі сфери суспільного виробництва і соціальний клімат у державі.

Розробка та вибір тієї чи іншої стратегії розвитку

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия [Текст]: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
3. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика [Текст]: учебное пособие / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
4. Бланк И. А. Торговый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
5. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Изд-во «Эксмо», 2008. – 816 с.
6. Васильченко В. А. Стратегічне управління [Текст]: навчальний посібник / В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие. / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: учебное пособие / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
9. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст]: навч. посібник для студ. / Л. Д. Забродська. – Х.: Консул, 2004. – 2008 с.
10. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/1999-1/01.shtml>

підприємства харчової промисловості залежить від ресурсів, внутрішніх та зовнішніх умов, можливостей підприємства та ризиків, які повинні передбачатися.

Стратегія розвитку харчової промисловості спрямована на підвищення конкурентоспроможності харчової галузі та отримання додаткового доходу від її діяльності. Відповідно до цього стратегія розвитку харчового підприємства повинна бути спрямована на розширення сфери діяльності цього підприємства з метою отримання додаткового прибутку. У такому випадку стратегія розвитку виступає не лише як інструмент постановки та реалізації цілей, але і як засіб підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Однак на сьогодні не визначено поняття «стратегія розвитку підприємства харчової промисловості», яке б урахувало всі чинники та фактори впливу (дефіцит сировини, якість продукції тощо) на підприємство цієї галузі та визначало напрям його розвитку.

Ураховуючи усі особливості розвитку харчової галузі сформулюємо авторське поняття: стратегія розвитку підприємства харчової промисловості – довготермінова програма дій та визначене уявлення про майбутнє розвитку підприємства харчової промисловості відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням мінливого зовнішнього середовища (кліматичні умови, дефіцит сировини, рівень якості сировини і продукції, розвиток технологій обробки сировини), системи внутрішніх зв'язків, що допомагає підприємству харчової промисловості досягати поставлених цілей, ураховує можливості інших підприємств харчової галузі, які їх взаємодоповнюють.

На сьогодні розвиток – це одна з найважливіших категорій економіки, оскільки розвиток підприємства, його структура та продукт є фактором підвищення ефективності, досягнення беззбиткового рівня діяльності. Узагальнюючи вищедосліджувані поняття, можна зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства базується на розумінні розвитку як процесу якісних змін та перетворень у діяльності підприємства у зв'язку з необхідністю розв'язання існуючих протиріч, а стратегії – як способу та напрямку розвитку. Отже, зміни – це основа розвитку, а стратегія – це розроблений план розвитку.

Проблематику визначення стратегії розвитку підприємства не можна вважати вичерпаною. Для конкретизації її сутності необхідні глибші дослідження питання умов, механізмів та принципів розвитку, вирішення яких дасть змогу більш точно встановити сутність та зміст стратегії розвитку підприємства, а також забезпечити умови для його практичної реалізації.

11. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1993. – 287 с.
12. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления [Текст] / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38-44
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
14. Кучер А. Механізм стратегії розвитку підприємства харчової промисловості [Текст] / А. Кучер, Т. Міняйло // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №1. – С. 95-100.
15. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – С.: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
17. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
18. Минцберг Г. Стратегический процесс [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
19. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст]: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
20. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах криз [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
21. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства [Текст] / Н. В. Попова, Н. М. Бєлєвцова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29 – С. 359-363
22. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / Майкл Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
23. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі [Текст]: монографія / О. В. Раєвнева. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
24. Сокиринська І. Г. Аспекти стратегічного розвитку підприємства [Текст] / І. Г. Сокиринська, О. В. Хохлова // Вісник СумДУ «Економіка». – 2011. – №4. – С. 165-168
25. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
26. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
27. Чандлер А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
28. Шериньова З. Є. Стратегічне управління [Текст]: навчально-методичний посібник / З. Є. Шериньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
29. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления [Текст] / Л. С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – № 6. – 2002. – С. 34-41

## РЕЗЮМЕ

**Денисюк Инга**

### **Стратегия развития предприятия пищевой промышленности: экономическая сущность**

В статье исследованы научные подходы к определению экономической сущности понятий «стратегия» и «стратегия развития предприятия» в зарубежной и отечественной научной литературе. Сформулировано понятие «стратегия развития предприятия пищевой промышленности».

## RESUME

**Denysiuk Inga**

### **Strategy of development of enterprise of food industry: economic essence**

In the article there have been analyzed the scientific approaches to the determination of economic essence of concepts «strategy» and «strategy of development of enterprise» in foreign and domestic scientific literature. A concept «strategy of development of enterprise of food industry» is formulated.

**Стаття надійшла до редакції 18.02.2013 р.**

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто мету та основні завдання при формуванні організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств. Наведено основні принципи, етапи та методи аналізу ефективності впровадження останнього.*

**Ключові слова:** енергозбереження, організаційно-економічний механізм, енергоефективність, промислові підприємства.

Розвиток підприємства, його ефективне поточне функціонування та досягнення головних перспективних цілей здійснюється на основі організаційно-економічного механізму, який призначений для управління фінансовими, трудовими, енергетичними та іншими ресурсами з метою максимального використання виявлених потенціалів. Дослідження економічних процесів реалізації енергетичного потенціалу дозволяють підвищити рентабельність функціонування підприємства, закріпити його у сегменті ринку функціонування, зменшити фінансові та операційні ризики. Одночасно із економічним розвитком окремого підприємства зростає економіка країни загалом.

Згідно з [1, с. 119], «висхідні принципові основи і концептуальні засади такого інструментарію для підтримки ефективних управлінських рішень в управлінні потенціалом економічних систем національної економіки все ж, очевидно, повинні бути сформульовані з пріоритетами поточної рентабельності використовуваних ресурсів для забезпечення інвестиційної привабливості економічних суб'єктів». Тому використання у організаційно-економічних механізмах підвищення енергоефективності промислових підприємств економіко-математичного моделювання є необхідною умовою ефективності інвестиційної діяльності в межах запропонованих рішень. Питанням розробки базових механізмів енергоефективності на промислових підприємствах присвячені праці О. М. Алімова [2], Ю. Вовка [4], Л. В. Дейнеко [7], М. П. Ковалко [6], В. В. Микитенко [5], Д. О. Новикова [3], А. Л. Сабадирьової [9], Т. В. Сердюк [8] та багатьох інших.

Незважаючи на значний доробок вітчизняних вчених у цьому напрямку, недостатньо дослідженими залишається коло наступних питань:

- обґрунтування мети та основних завдань розробки організаційно-економічного
- механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств;
- визначення принципів, на яких повинен ґрунтуватися механізм;
- формування етапів його побудови;
- обґрунтування критеріїв ефективності

впровадження.

Метою статті є обґрунтування мети, основних завдань, принципів розробки та основних етапів побудови організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств.

Програма реалізації організаційно-економічного механізму на підприємстві повинна бути ретельно обґрунтована і прорахована. Результати від впровадження організаційно-економічних рішень попередньо прогнозуються за допомогою математичного моделювання із урахуванням сукупності основних факторів впливу на процес. Зростання вартості і дефіцит енергетичних ресурсів додатково посилює вимоги до наукового обґрунтування основних засад реалізації енергетичного потенціалу промислового підприємства. Основну увагу необхідно звернути на технології стратегічного управління, техніко-економічні особливості підприємства та його підрозділів, методи дослідження енергетичного потенціалу та його реалізації.

Метою створення організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств є максимізація прибутку та збільшення операційної і фінансової стійкості підприємства завдяки економічно обґрунтованому вилученню та раціональному використанню енергетичного потенціалу на всіх організаційних рівнях підприємства.

Основними завданнями механізму є:

- формування технічних, організаційних, економічних, виробничих обмежень щодо нераціонального використання енергетичних ресурсів на всіх структурних рівнях підприємства;
- стимулювання працівників підприємства до підвищення енергоефективності роботи та пропонування менеджменту підприємства шляхів щодо збереження енергії і природних ресурсів;
- розробка сукупності економічно обґрунтованих заходів з енергозбереження;
- формування системи моніторингу стану енергоспоживання підприємства.

Організаційно-економічний механізм підвищення енергоефективності промислових

підприємств заснований на таких принципах (сформовано автором на основі [2-5,7]):

- цілісності: дотримання цілісної і єдиної системи енергозбереження на підприємстві, що ґрунтується на ланках моделювання, прогнозування, впровадження, моніторингу та контролю; виробництва, транспортування та використання енергії;
- системності: охоплення енергоефективними процесами всіх управлінських ланок на всіх структурних рівнях підприємства: технічних, економічних, організаційних, виробничих методів і засобів, спрямованих на збереження енергії на підприємстві;
- нормативності: дотримання на підприємстві усієї нормативної бази України, що стосується енергозбереження. Запровадження внутрішніх нормативних актів, спрямованих на зменшення використання енергоресурсів;
- відповідальності: забезпечення відповідальності посадових осіб підприємства і всіх працівників за реалізацію енергоефективних рішень. Уведення системи стягнень за недотримання визначених рівнів по енергозбереженню;
- зацікавленості: економічне стимулювання та службове заохочення працівників підприємства та служб, які досягнули проектного рівня енергоефективності і надають додаткові рекомендації щодо енергозбереження;
- оперативного моніторингу: дослідження наявної ситуації з використання енергетичних ресурсів і оперативного реагування на виявлені відхилення від запланованого рівня. У разі зміни конфігурації обладнання, режимів роботи, вартості енергоносіїв, обсягів виробництва та іншого – коригування управлінських рішень.

Формування етапів побудови механізму. Першим етапом є формування на підприємстві групи енергетичного менеджменту, яка би займалася впровадженням і підтримкою цього проекту. Керівником групи призначається головний інженер або головний енергетик. На засіданнях обговорюються нагальні питання енергозбереження, обирається компанія, що буде проводити економіко-енергетичне обстеження. Другий етап полягає у формуванні групи експертів, які будуть допомагати у інформаційному забезпеченні обстеження. Думки експертів підприємства обов'язково враховуються енергетичними аудиторами при проведенні обстеження і економіко-математичному моделюванні. Третій етап – упровадження механізму у дію. Більшу частину організаційно-економічних заходів проводить енергоаудиторська група при повному сприянні керівництва підприємства. Виконуються необхідні обстеження, заміри, розрахунки, використовується наявна на підприємстві статистична інформація, фінансова звітність, результати вимірювань споживання енергоносіїв та інше. Четвертий етап упровадження енергозберігаючих заходів здійснюється шляхом реорганізації структури підприємства, призначення відповідальних осіб за кожен групу заходів. Необхідно проводити роз'яснювальну роботу, впроваджувати методи економічного заохочення.

П'ятий етап – коригування механізму залежно від зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Ефективність організаційно-економічних рішень щодо підвищення енергоефективності промислових підприємств можна оцінити за допомогою наступних критеріїв:

- збільшення прибутку підприємства;
- зменшення питомої енергоємності продукції;
- зменшення питомої енергоємності праці;
- зменшення викидів у довкілля;
- зростання частки альтернативних і відновлюваних джерел енергії у енергобалансі підприємства.

Збільшення прибутковості підприємства оцінюється, ґрунтуючись на результатах економіко-математичного моделювання, при якому розраховується сумарна максимальна чиста приведена вартість усіх енергозберігаючих проектів, що рекомендовані до впровадження (розроблено автором):

$$\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_2 \quad (1)$$

де:  $\Pi_1$  – прибуток підприємства після впровадження механізму;

$\Pi_2$  – прибуток підприємства до впровадження механізму.

Одним з основних критеріїв ефективності є зменшення питомої енергоємності продукції. Для підприємства, що випускає незначний асортимент продукції і має можливість диференціювати енергетичні потоки, будується графік питомого енергетичного споживання залежно від обсягу виробництва продукції у натуральних одиницях. При значному асортименті обсяг виробництва оцінюється у грошовому вимірі. Використаємо дані таблиці 1 для побудови графіків питомого енергоспоживання до і після впровадження організаційно-економічного механізму (рис. 1). Розглянемо розподіл змінних витрат електричної енергії на виробництво виробу залежно від обсягів виробництва (табл. 1). У таблиці наведено дані, які можна отримати із статистичної звітності підприємства (форми МТП-11, 11-ЕР) – обсяг виробництва і обчислені питомі значення споживання електричної енергії. Якщо лічильних пристроїв безпосередньо на технологічному обладнанні не встановлено, то допустимо визначити змінні витрати шляхом їх виділення із загального енергоспоживання. Зазвичай приймається лінійна модель залежності питомих витрат від обсягу виробництва. Після статистичної обробки табличних даних отримані лінійні моделі питомого споживання електричної, теплової енергії і загальні питомі витрати енергії на виробництво продукції:

$$\begin{aligned} y_1 &= 13,67 + 0,00864 \cdot x \\ y_2 &= 0,00996 \cdot x - 19,48 \\ y_3 &= 0,019 \cdot x - 5,808 \end{aligned} \quad (2)$$

де  $y_1, y_2, y_3$  – відповідно питомі витрати електричної, теплової енергії і загальні, тис. кВт·год;

$x$  – обсяг виробництва, тис. шт.

**Таблиця 1. Споживання питомих енергоресурсів залежно від обсягів виробництва у механічному цеху\***

Роки	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Обсяг виробництва $x$ , тис. шт.	6500	7800	8300	9200	8400	5500	8100	9000	9800
Питомі витрати електричної енергії $y_1$ , тис. кВт×год	70	78	85	96	87	63	81	91	99
Питомі витрати теплової енергії $y_2$ , тис. кВт×год	48	52	63	74	65	37	58	70	81
Загальні питомі витрати енергії $y_3$ , тис. кВт×год	1118	1130	1148	1170	1152	1100	1139	1161	1180

\*Розроблено автором

Відповідно до припущення про лінійність і пропорційність зміни енергетичного потенціалу, за допомогою цих рівнянь можна обчислити і динаміку його зміни.

Споживання енергоресурсів після впровадження механізму, тис. кВт×год:

$$y_3^p = 0,017 \cdot x - 12,432 \quad (3)$$

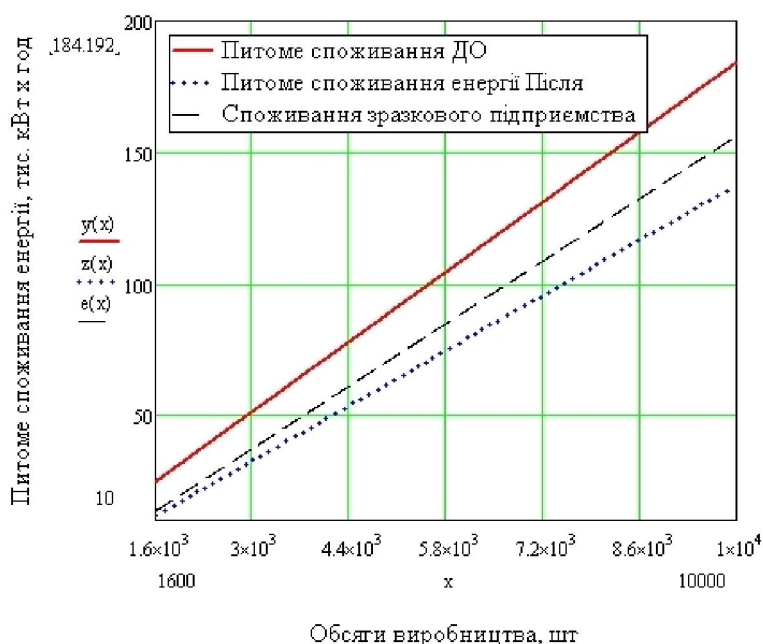
Аналогічно можна побудувати залежності для кожного виду енергоресурсу.

Для порівняння на графіку показується пряма питомих енерговитрат для зразкового (еталонного) підприємства цієї галузі, яке працює в діапазоні продуктивності підприємства, що досліджується. Зниження питомих витрат до рівня зразкового не завжди є прийнятним результатом. У зв'язку з тим, що на зразковому підприємстві не обов'язково використано весь економічно доцільний енергетичний потенціал,

зниження питомих витрат підприємства, що досліджується, нижче витрат еталонного підприємства є більш прийнятним результатом.

Аналогічні залежності будуються для енергоємності праці. Упровадження альтернативних і відновлюваних джерел у енергобаланс підприємства дозволяє відмовитися від закупівель первинних енергоносіїв високої вартості.

Використання альтернативних і відновлюваних джерел (АВД) енергії на сучасному промисловому підприємстві є важливою науково-практичною задачею. Зменшення енергетичної залежності дозволяє не тільки збільшити прибутковість, але і зменшити операційний і фінансовий ризик. Окрім основних джерел енергії: сонця, вітру, тепла землі, на підприємстві накопичується велика кількість промислових відходів, які можна використати для отримання енергії: стічні води, органічні відходи, димові гази, тирса, пакувальний матеріал та інше.



**Рис. 1. Графіки питомого споживання енергоресурсів до і після впровадження організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств**

Зростання частки альтернативних і відновлюваних джерел енергії у енергобалансі підприємства визначають за формулою (розроблено автором):

$$\theta = \frac{\sum N_i}{(\sum N_j + \sum Q_i)} \quad (3)$$

де:  $N_j$  – кількість спожитої енергії з  $j$ -того джерела альтернативної або відновлюваної енергії, кВт\*год;

$Q_j$  – кількість спожитої енергії з  $i$ -того джерела первинної енергії, кВт\*год.

Екологічна складова є не менш важливою, ніж фінансова або технічна. Зменшення викидів у довкілля дозволить не тільки зменшити оплату за них, а відповідно збільшити прибуток, але і покращити самопочуття людей, поліпшити загальну екологічну ситуацію у районі розташування підприємства. Загальне річне зменшення викидів шкідливих речовин на підприємстві у результаті впровадження організаційно-економічного механізму визначається за рівнянням (розроблено автором):

$$M_{\text{вук}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \sum_{k=1}^p (h_{\text{вук},i,j,k} \cdot \Delta W_{i,j,k}) \quad (4)$$

де:  $h_{\text{вук},i,j,k}$  – питомі викиди шкідливих речовин, кг/кгу.п. для  $i$ -го теплового споживача,  $j$ -го споживача електричної енергії,  $k$ -го споживача палива;

$\Delta W_{i,j,k}$  – економія теплової, електричної енергії і палива від упровадження енергозберігаючих заходів, кг.у.п. /рік.

Узагальнюючий показник економічності ефективності енергозберігаючих заходів на підприємстві, що функціонує  $E_f$ , можна визначити, використовуючи формулу, запропоновану у [10, с. 151]:

$$E_f = \left( \frac{V_0 \cdot C_0}{S_0} \div \frac{V_1 \cdot C_1}{S_1} - 1 \right) \cdot 100\% \quad (5)$$

де:  $V_0, V_1$  – відповідно об'єми виробництва однотипної продукції до і після енергетичної модернізації;

$C_0, C_1$  – ціна одиниці продукції до і після модернізації;

$S_0, S_1$  – собівартість виробництва продукції.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Обґрунтовано мету та основні завдання розробки організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності промислових підприємств.

2. Визначено, що механізм повинен ґрунтуватися на принципах системності, цілісності, нормативності, відповідальності, зацікавленості, оперативного моніторингу. Розроблено основні етапи побудови такого механізму.

3. Обґрунтовано основні критерії аналізу ефективності впровадження організаційно-економічного механізму: збільшення прибутку підприємства, зменшення питомої енергоемності продукції і питомої енергоемності праці, зменшення викидів у довкілля, зростання частки альтернативних і відновлюваних джерел енергії у енергобалансі підприємства.

4. У подальших дослідженнях необхідно звернути увагу на вивчення інструментів та ресурсів реалізації механізму та розробку засобів і методів моніторингу за ефективністю його реалізації.

## Список літератури

1. Яремко, І. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації потенціалу економічних систем [Текст] / І. Яремко // Галицький економічний вісник. — 2010. — №4(29). — С. 116-120.
2. Динамизм развития производственного потенциала [Текст]: монографія / [Алимов А. Н., Гончарова Н. П., Емченко В. Н. и др.] / Под ред. акад. НАНУ А. Н. Алимова. — К.: Ин-т эконом. НАН Украины, 2003. — 203 с.
3. Новиков, Д. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы [Текст]: монографія / Д. А. Новиков, А. А. Иващенко. — М.: КомКнига, 2006. — 332 с.
4. Вовк, Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів [Електронний ресурс] / Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 1 (4)- Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vyuvrvr.pdf>.
5. Микитенко, В. В. Енергоефективність промислового виробництва [Текст]: монографія В. В. Микитенко. — К.: Об'єдн. ін-т эконом. НАН України, 2004. — 282 с.
6. Україна на шляху до енергетичної ефективності [Текст]: монографія / [за ред. М. П. Ковалка, В. Ф. Бесєдіна, М. В. Рапуна, М. М. Кулика, О. О. Єрохіна] — К.: Арена-Еко, 1997. — 228 с.
7. Дейнеко, Л. В., Організаційно-економічний механізм активізації промислового розвитку [Електронний ресурс] / Л. В. Дейнеко, В. І. Барканов / Національне господарство України: теорія та практика управління: зб. наук. праць / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». — Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/NacGosp/index.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/NacGosp/index.html).
8. Сердюк, Т. В. Організаційно-економічний механізм енергозбереження в промисловості [Текст]: монографія / Т. В. Сердюк. — Вінниця: Універсум — Вінниця, 2005. — 154 с.
9. Сабадирьова, А. Л. Організаційні основи потенціалу підприємства [Текст] / А. Л. Сабадирьова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2009. — № 6. Т.3. — С. 274-280.
10. Кучарина, Е. А. Инвестиционный анализ [Текст] / Е. А. Кучарина. — СПб.: Питер, 2006. — 160 с.

## РЕЗЮМЕ

**Джеджула Вячеслав**

### Определение резервов увеличения прибыли от энергосберегающих мероприятий

В статье классифицированы основные направления энергосбережения на промышленных предприятиях. Для данных перспективных направлений энергосбережения даны рекомендации относительно показателей, которые целесообразно использовать для определения NPV и PI инвестиционного процесса повышения энергоэффективности промышленного предприятия. Приведен пример определения резерва увеличения прибыли от мероприятия энергосбережения.

---

## RESUME

*Djedjula Vyacheslav*

**Definition of increase profits reserves on energy saving actions**

The main directions of energy saving at the industrial enterprises in the basis of the analysis of references are classified. Energy saving recommendations concerning indicators which are expedient for using for definition NPV and PI of investment process of increase of power efficiency the industrial enterprise for the given perspective directions are made. An example of a reserve of increase in profit on energy saving action definitions is given.

*Стаття надійшла до редакції 31.01.2013 р.*



## СУБ'ЄКТИ ТА ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛІНГУ

У статті систематизовано погляди фахівців стосовно визначення суб'єктів та об'єктів контролінгу та встановлено їх основні недоліки. Запропоновано власне визначення цих понять.

**Ключові слова:** контролінг, суб'єкти, об'єкти, ресурси, процеси, результати.

Важливим засобом впливу на результати діяльності підприємства є дієва система контролінгу. Ефективний контроль фінансово-економічної сфери, який реалізує контролінг, дає можливість виявити резерви збільшення прибутку, знизити ціни на продукцію, і, як наслідок, підвищити конкурентоспроможність підприємства. Для побудови системи контролінгу на підприємстві необхідно врахувати основні засади цієї концепції, яка об'єднує принципи, фактори, суб'єктів та об'єкти, критерії, методи та засоби. Визначення усіх елементів системи контролінгу є актуальним питанням, оскільки без ідентифікації та класифікації цих складових неможливе функціонування системи. На сьогодні у наукових працях немає чіткого та обґрунтованого визначення об'єктів і суб'єктів контролінгу, саме тому виникає потреба в їх науковому опрацюванні та систематизації.

Згідно зі словником під терміном «суб'єкт» розуміється: «особа, група осіб, організація і т. ін., яким належить активна роль у певному процесі, акті» [4, с. 515]. Розглянемо, як науковці визначають суб'єкти контролінгу. За версією Аксентюк М. М., Гудзинського О. Д., Деменіної О. М., суб'єктами контролінгу на рівні підприємства є керівники підрозділів відповідно до їх повноважень, менеджери всіх рівнів управління та спеціалісти економічних служб [6, с. 24]. Дослідники Азізова К. М. [1], Брехун Н. С. [5], Максимова М. [10], Оліфіров О. В. [11, с. 43], Стефаненко М. М. [14], серед суб'єктів контролінгу розглядають тільки осіб, які здійснюють контролінг, тобто контролерів. Таким чином, дослідники визначають тільки внутрішніх суб'єктів, і зовсім не звертають увагу на зовнішніх, які теж можуть використовувати систему контролінгу у своїх цілях.

Розглянемо, як дослідники визначають термін «об'єкт контролінгу». Згідно з економічним словником під терміном «об'єкт» розуміється «явище, на яке спрямована будь-яка діяльність» [2, с. 513]. На сьогодні можна виокремити дві групи науковців, погляди яких щодо об'єктів контролінгу мають відмінності.

Перша група вчених, серед яких Аксентюк М. М., Брехун Н. С., Гудзинський О. Д., Деменіна О. М., Жевага А. А., Іванова Н. Ю., Кармінській А. М., Пушкар М. С., Пушкар Р. М., Стефаненко М. М., Тарасюк М. В., Фалько С. Г., Шульга Н. П. розглядають об'єкти контролінгу наступним чином:

- «організація як система, менеджмент як система, компетенції керівника, компетенції управлінської

команди, імідж підприємства, конкурентоспроможність підприємства, фінансово-господарська діяльність підприємств, підсистеми організації та менеджменту, загальні цілі підприємства, стратегії розвитку, управлінські рішення стратегічного характеру, можливості підприємств, слабкі сторони та загрози, конкурентні переваги, організаційна структура підприємства, управлінський профіль, потенціал підприємства» [6];

- «всі аспекти, функції, організаційні структури, функціональні підрозділи і механізм управління торговельною мережею на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах» [15, с. 131];
- «підсистеми системи управління, між якими забезпечується координація (планування, бухгалтерський облік, економічний аналіз та контроль) та їх об'єкти (процеси створення, розподілу та використання майна, економічні результати діяльності суб'єкта господарювання, господарські засоби, джерела їх утворення тощо)» [5];
- «сфери діяльності підприємства: зовнішнє середовище, маркетинг та збут, забезпечення ресурсами, виробництво, логістика, фінанси, персонал, інвестиції та інноваційні процеси» [9];
- «з огляду управління потенціалом – у вигляді клієнтського, продуктового, регіонального потенціалу; управління ризиками – економічного капіталу; управління прибутковістю – фінансової результативності калькуляційних одиниць» [16];
- «центри відповідальності, бізнес-процеси, проекти, інвестори, інформаційні потоки» [9];
- «фактори виробництва, процеси, показники ефективності їх використання та організації, потенціал організації (чисельність, основні засоби, потужність, обсяг виробництва та збуту), показники фінансового стану порівняно з прогнозами» [13].

З позицією цієї групи науковців погодитися складно, адже зараховувати до об'єктів контролінгу практично всі сфери діяльності підприємства є помилковим, оскільки в цьому випадку контролінг підмінює собою систему менеджменту. На нашу думку, необхідно більш чітко ідентифікувати об'єкти контролінгу.

Друга група науковців, до якої належать Азізова К. М., Ананькіна Е. А., Гусева І. Б., Давидович І. Є., Данілочкін С. В., Данілочкіна Н. Г., Оліфіров О. В., Петренко С. Н., Яковлев Ю. П., під об'єктом контролінгу

розуміють:

- «інформаційну систему управління; робоче місце, проект, сервіс інформаційної системи управління підприємством» [11];
- «функціонування капіталу у фінансовій, фізичній та інтелектуальній формах» [1];
- витрати підприємства [3; 17; 8; 7; 12].

Ця група фахівців обмежує об'єкти контролінгу тільки певним ресурсом, процесом або результатом, що теж є помилковим, оскільки контролінг є більш широким поняттям. Зокрема, найбільш відомим є визначення витрат як основного об'єкту контролінгу. Така точка зору пояснюється тим, що контролінг у багатьох дослідженнях фактично ототожнюється з управлінським обліком.

Таким чином погляди дослідників щодо об'єктів контролінгу є надзвичайно різноманітними. Дослідники або вносять до об'єктів контролінгу практично всю систему менеджменту та сфери діяльності, або занадто обмежують контролінг, зараховуючи до його об'єктів лише певний процес, ресурс або результат.

Ціллю статті є ідентифікація та систематизація об'єктів та суб'єктів контролінгу у складі концепції останнього.

На нашу думку, суб'єктом контролінгу є ті органи або особи, які: 1) цілеспрямовано використовують інформацію контролінгу; 2) впливають на фінансово-економічну сферу. Відповідно, суб'єктами контролінгу є представники внутрішнього та зовнішнього середовища. Зовнішні суб'єкти контролінгу можна поділити на такі групи: 1) державні органи влади, оскільки інформація про стан фінансово-економічної сфери може використовуватися державними органами;

2) фінансово-кредитні установи, які можуть використовувати інформацію контролінгу для оцінювання кредитоспроможності підприємства; 3) контрагенти, яких також може цікавити інформація щодо фінансового стану підприємства; 4) інвестори, яких цікавить інформація про вартість підприємства та його здатність отримувати стабільний прибуток; 5) аудиторські фірми, які можуть використовувати інформацію контролінгу при перевірках та аудиторських висновках. 6) санатори, для яких контролінг може надати інформацію щодо причин фінансової кризи та рекомендації способів виходу з неї. У дослідженнях контролінгу існує поняття «санаційний контролінг», який розглядається як окрема сфера його застосування.

Внутрішніми суб'єктами контролінгу є: 1) власники (представницькі органи власників); 2) вище керівництво (генеральний директор, його заступники); 3) спеціальні органи, що здійснюють контролінг; 4) спеціальні комісії, створювані на тимчасовій основі; 5) менеджери і фахівці, що здійснюють контролінгові функції відповідно до їх посадових обов'язків та повноважень. Внутрішні суб'єкти використовують систему контролінгу для отримання інформації щодо стану фінансово-економічної сфери. Оскільки основною проблемою для менеджменту є надлишок інформації, то завдання системи контролінгу в такому випадку – це зібрати та обробити інформацію таким чином, щоб менеджери могли приймати ефективні управлінські рішення.

Узагальнену класифікацію суб'єктів контролінгу зображено на рисунку 1.

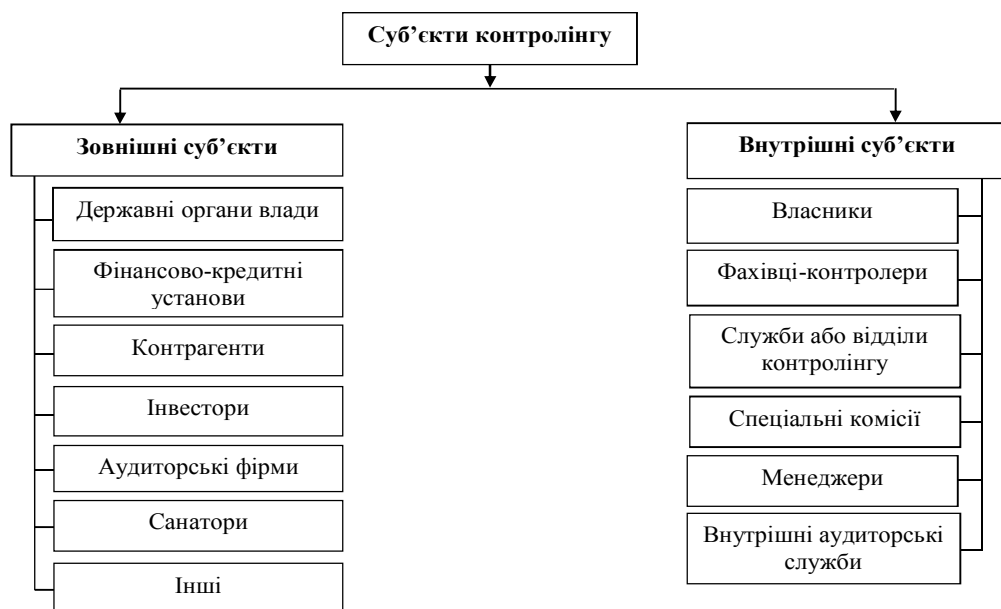


Рис. 1. Класифікація суб'єктів системи контролінгу

Перелік суб'єктів внутрішнього контролінгу свідчить про те, що контролінг повинен здійснюватися на всіх рівнях управління – від фахівців до вищого керівництва і власників. Основним суб'єктом є спеціальний підрозділ, який виконує функції контролінгу. Ефективність спеціального відділу (служби) зумовлена тим, що контроль, здійснюваний у фінансово-економічній сфері, за певних об'єктивних і

суб'єктивних причин, достатньо повним бути не може. Можна стверджувати, що на усіх підприємствах використовуються елементи контролінгу, проте такий контроль не завжди є ефективним та оперативним. Поширеним є варіант, коли різні елементи контролінгу використовують різні служби підприємства і цілісну картину стану фінансово-економічної сфери керівництво сформувати не може. Тому створення

спеціальної служби (відділу) є доцільним, хоча і не обов'язковим. Основним завданням служби контролінгу буде розроблення дієвої системи, методичного і організаційного її забезпечення та періодичного оцінювання.

Розглядаючи контролінг як механізм контролю

фінансово-економічної сфери підприємства, доцільно зарахувати до об'єктів контролінгу: фінансові ресурси, фінансово-економічні процеси та фінансові результати.

Пропонована класифікація об'єктів контролю фінансово-економічної сфери (контролінгу) зображена на рисунку 2.



Рис. 2. Об'єкти контролю фінансово-економічної сфери

Спочатку розглянемо такий об'єкт контролінгу, як фінансові ресурси. Це поняття ми розуміємо як власні, позичені та залучені кошти, що спрямовуються на поточні витрати і капітальні вкладення з метою розширеного відтворення. Саме фінансові ресурси забезпечують коштами блоки постачання, виробництва та збуту, забезпечуючи функціонування всього підприємства. При контролюванні цього об'єкта необхідно враховувати два основні напрями: формування та використання фінансових ресурсів. Для кожного напрямку система контролінгу застосовує певні показники. Для напрямку формування це будуть показник генерування чистого грошового потоку та показник формування фінансових ресурсів відповідно до джерел. Для напрямку використання ресурсів – показник використання ресурсів за поточними та капітальними витратами. На рисунку 3 запропоновано схему напрямів та показників контролю фінансових ресурсів у системі контролінгу.

Досить складним його об'єктом є фінансово-економічні процеси, які можна визначити як трансформацію фінансових ресурсів, пов'язану з їх формуванням, використанням та зміною форми в процесі господарської діяльності підприємства. При контролі фінансово-економічних процесів доцільно виділяти грошові потоки, процеси формування вартості, доходів та витрат.

Контроль фінансово-економічних процесів у системі контролінгу має містити показники, які: 1) характеризують процес руху грошових потоків; 2) характеризують процеси формування вартості; 3) характеризують процеси формування витрат і доходів.

Процес руху грошових потоків має значний вплив на фінансово-економічну сферу і відповідно на фінансовий стан підприємства. Тому необхідність у контролі грошових потоків обумовлена вимогами до управління в сучасних кризових умовах. Ефективний контроль за грошовими потоками дозволяє підприємству, по-перше, скоротити потребу в позиковому капіталі і відповідно

покращити його фінансову стійкість, і, по-друге, забезпечує прискорення обороту капіталу, що дозволяє збільшити прибутковість.

Для контролю грошових потоків пропонуємо використовувати показники, які характеризують процес руху грошових потоків та відповідають критеріям контролінгу (таблиця 1).

Окрім наведених коефіцієнтів, при необхідності врахування, наприклад, галузевої специфіки, системою контролінгу можуть використовуватися і інші показники. Основні вимоги до них – це інформативність та простота розрахунку.

Наступною важливою складовою контролю фінансово-економічних процесів є контроль процесів формування вартості. Необхідність такого контролю зумовлена важливістю залучення інвестиційних ресурсів. Проте підприємство не може розраховувати на довіру інвесторів, якщо воно не буде використовувати у своїй роботі міжнародні стандарти корпоративного управління. Ці стандарти, окрім інших вимог, також передбачають оцінку вартості підприємства. У світовій практиці використовують такі основні показники, які характеризують вартість підприємства і які також може використовувати у своїй роботі система контролінгу:

1) додана економічна вартість (Economic Value Added, EVA). Цей показник демонструє, наскільки прибуток підприємства відрізняється від мінімального рівня прибутковості;

2) додана ринкова вартість (Market Value Added, MVA). Цей показник демонструє ринкову капіталізацію та вартість боргів підприємства і розраховується як різниця між ринковою оцінкою капіталу та інвестованим капіталом;

3) балансова вартість, оскільки бухгалтерська оцінка вартості бізнесу може значно відрізнятися від ринкової вартості за показниками MVA та EVA. Балансова вартість рідко відображає ринкову вартість чистих активів, але враховує конкретні активи або зобов'язання.

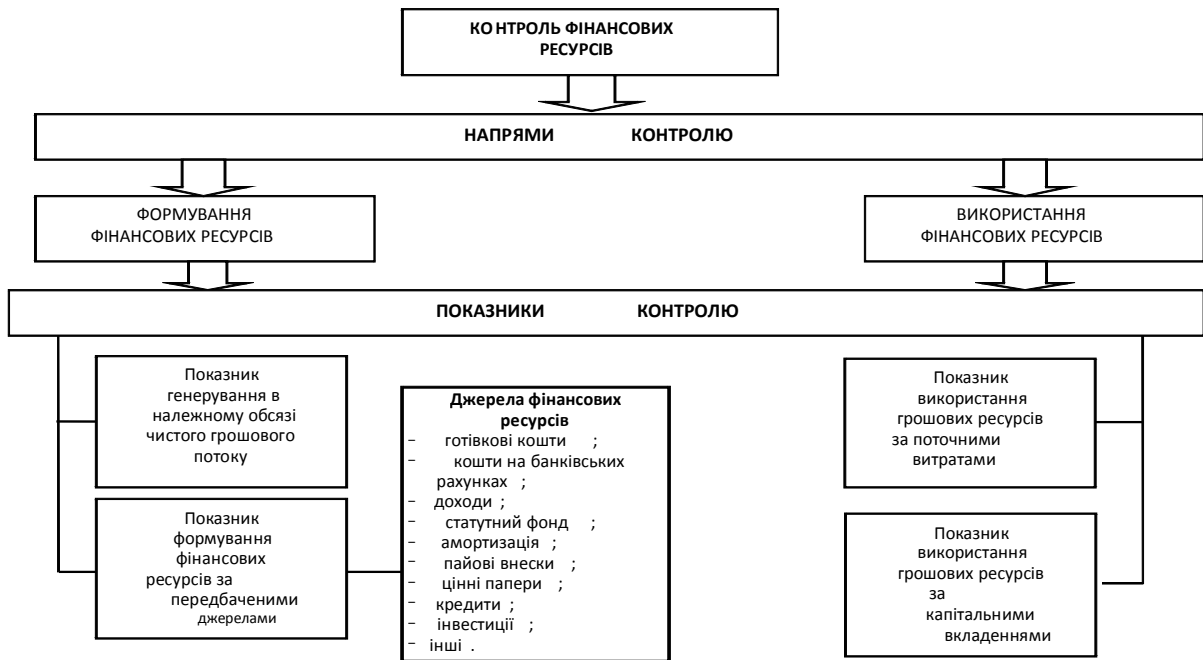


Рис. 3. Напрями та показники контролю фінансових ресурсів у системі контролінгу

Таблиця 1. Основні показники, які пропонується використовувати при контролі грошових потоків у системі контролінгу

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку
1.	Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку. Цей коефіцієнт показує частку інвестицій, спрямованих на модернізацію й поповнення необоротних активів.	$K_{реінв} = \frac{\text{Чистий грошовий потік} - \text{Дивіденди}}{\Delta \text{Необоротні активи}}$
2.	Коефіцієнт ліквідності грошових потоків. З точки зору контролю фінансових потоків цей коефіцієнт є важливим, оскільки характеризує здатність підприємства покривати необхідні витрати коштів позитивним грошовим потоком.	$K_{лікв} = \frac{\text{Чистий грошовий потік} - \Delta \text{залишків грошових коштів}}{\text{Негативний грошовий потік}}$
3.	Коефіцієнт рентабельності грошового потоку. Цей коефіцієнт характеризує прибутковість позитивного грошового потоку.	$K_{рент} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Позитивний грошовий потік}}$
4.	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Для підприємства бажаним є, щоб цей показник дорівнював одиниці, оскільки як збільшення, так і зменшення дебіторської і кредиторської заборгованості може негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.	$K_{содж} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$
5.	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку. Цей коефіцієнт визначає здатність підприємства генерувати грошовий потік, що є надзвичайно важливим для подальшого існування підприємства.	$K_{дост} = \frac{\text{Чистий грошовий потік}}{\text{Виплати за кредитами} + \Delta \text{Залишків грошових коштів} + \text{Дивіденди}}$
6.	Коефіцієнт оборотності грошових активів. Система контролінгу повинна постійно контролювати мінімальний залишок грошових коштів. Відсутність такого запасу спричинить проблеми з оплатою поточних зобов'язань, а надмірний розмір демонструватиме неефективність використання коштів.	$K_{обр} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Грошові активи}}$
7.	Коефіцієнт віддачі грошового потоку. Цей показник характеризує співвідношення позитивного і негативного грошового потоку.	$K_{відд} = \frac{\text{Позитивний грошовий потік}}{\text{Негативний грошовий потік}}$

Заключними показниками контролю фінансово-економічних процесів є ті, які характеризують процеси

формування витрат і доходів. У цих процесах виділяється два основних етапи: процес надходження грошових коштів та процес їх витрачання. Відповідно контроль надходжень грошових коштів відбувається за напрямками операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. При контролі витрат грошових коштів їх поділяють на виробничі, позавиробничі та інші.

Класифікація показників контролю фінансово-економічних процесів у системі контролінгу зображена на рисунку 4.

Фінансовий результат завершує цикл діяльності підприємства, пов'язаний з виробництвом і реалізацією продукції і одночасно забезпечує необхідні кошти для подальшого розвитку підприємства.

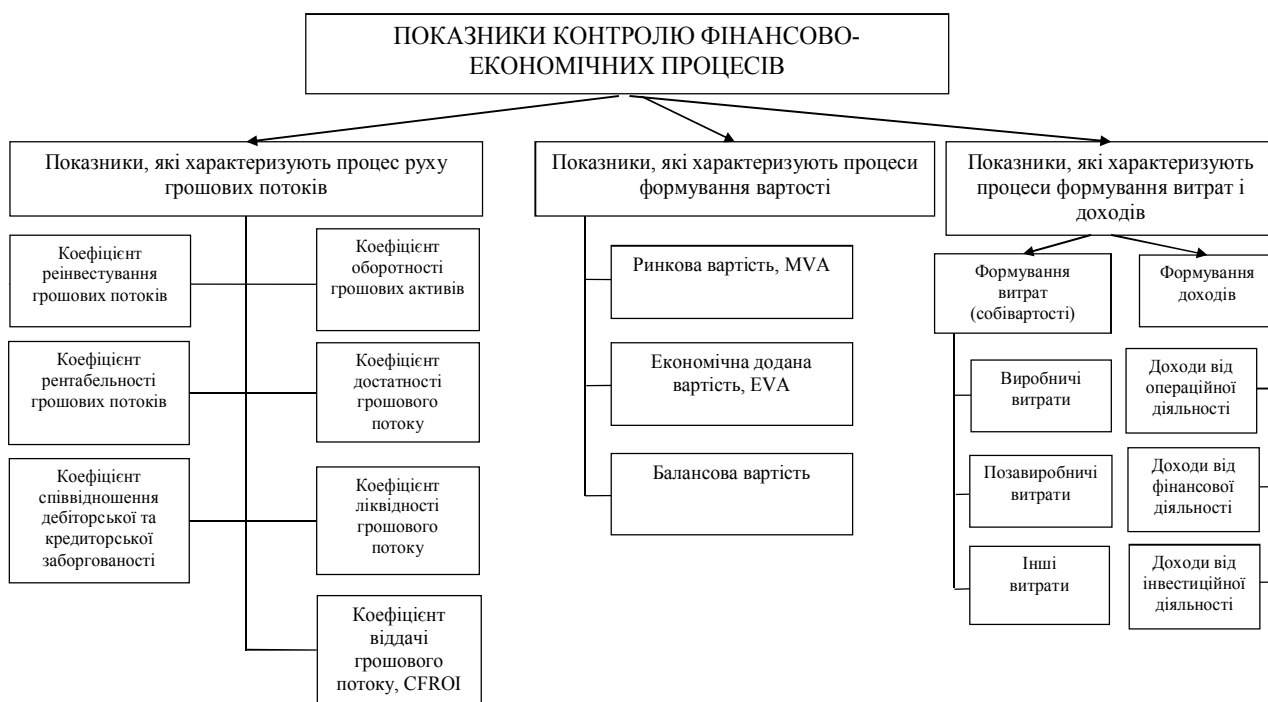


Рис. 4. Система показників контролю фінансово-економічних процесів у системі контролінгу

Фінансові результати визначають також можливість зростання капіталу та розвитку бізнесу, у зв'язку з чим мають особливе значення для усіх зацікавлених осіб. Дієвість та ефективність системи контролінгу в такому випадку залежить від чіткого визначення показників контролю. Кожен показник необхідно контролювати за таким параметрами: по-перше, контроль змін за кожним показником за аналізований період; по-друге, контроль структури показника; по-третє, контроль динаміки його зміни за декілька звітних періодів, по-четверте, контроль факторів і причин зміни.

Систему показників контролю фінансових результатів у системі контролінгу підприємств зображено на рисунку 5.

Система контролінгу забезпечує комплексний підхід до контролю фінансових результатів, який має здійснюватися на кожній стадії їх формування. Це дозволить підприємству приймати відповідні

управлінські рішення, які сприятимуть зростанню інвестиційної привабливості підприємства та ділової активності у виробничій та фінансовій сферах.

На основі проведених досліджень можна зробити такі висновки:

- суб'єктами контролінгу є представники внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть використовувати його інформацію у своїх цілях;
- об'єктами виступають фінансові ресурси, процеси та результати;
- кожний об'єкт контролюється за допомогою певних показників, які мають відповідати критеріям.

Подальші дослідження слід спрямувати у конкретизацію показників контролінгу залежно від специфіки підприємства або галузі.



**Рис. 5. Показники, за якими здійснюється контроль фінансових результатів у системі контролінгу**

### Список літератури

1. Азізова К. М. *Управління капіталом підприємства на засадах контролінгу: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / К. М. Азізова. – Харків, 2011. – 23 с.
2. Азрилян А. Н. *Экономический словарь* / А. Н. Азрилян. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.
3. Ананькина Е. А. *Контролинг как инструмент управления предприятием* / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.
4. Бибик С. П. *Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання* / С. П. Бибик, Г. М. Сютя. За ред. С. Я. Єрмоленко; Худож. – оформлювач Б. П. Бублик. – Харків: Фоліо, 2006. – 623 с.
5. Брехун Н. С. *Система контролінгу: об'єкт, суб'єкт та завдання* / Н. С. Брехун // *Вісник Житомирського державного технологічного університету* / Серія: Економічні науки. – 2008. – № 2 (44). – С. 22-30
6. Гудзинський О. Д. *Контролінг в системі менеджменту: монографія* / О. Д. Гудзинський, М. М. Аксентюк, О. М. Деменіна, за заг. ред.: О. Д. Гудзинський; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗУ, 2009. – 225 с.
7. Гусева И. Б. *Методологические основы формирования системы контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дис. доктора экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»* / И. Б. Гусева, Нижний Новгород, 2008
8. Давидович І. Є. *Контролінг: навчальний посібник* / І. Є. Давидович – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
9. Карминский А. М. *Контролинг: учебник* / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. – М.; Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
10. Максимова М. *Елементи системи контролінгу банківської діяльності* / М. Максимова // *Економічний аналіз: зб. наук. праць.* – 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – с. 171-177
11. Оліфіров О. В. *Контролінг інформаційної системи підприємства [Текст] : монографія* / О. В. Оліфіров; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: [б. и.], 2003. – 324 с.
12. Петренко С. Н. *Контролинг* / С. Н. Петренко – К.: Ника-Центр, Эльга. 2004. – 328 с.
13. Пушкар М. С. *Контролинг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія* / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
14. Стефаненко М. М. *Трансформація системи контролінгу в умовах розвитку технологій управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)»* / М. М. Стефаненко – Донецьк, 2010. – 36 с.
15. Тарасюк М. В. *Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія* / М. В. Тарасюк; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 548 с.
16. Шульга Н. П. *Інтегрована система контролінгу в управлінні банком: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»* / Н. П. Шульга – Київ, 2006. – 36 с.
17. Яковлев Ю. П. *Контролинг на базі інформаційних технологій* / Ю. П. Яковлев К.: – Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

### РЕЗЮМЕ

**Дзьоба Владимир**

#### Субъекты и объекты контроллинга

В статье систематизированы позиции ученых относительно определения субъектов и объектов контроллинга и выделены основные недостатки. Предложено собственное определение этих понятий.

---

## RESUME

*Dzyoba Volodymyr*

### **Subjects and objects of controlling**

In the article the position of scientists as for the definition of the subjects and objects of controlling is considered. The main shortcomings are emphasized. The author's definition of these concepts is proposed.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.*

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуто сутність процесного управління на машинобудівному підприємстві. Досліджено специфіку управління персоналом та його розвиток з використанням процесного підходу та, відповідно, розроблено стратегію розвитку останнього.*

**Ключові слова:** процес, процесний підхід до управління, стратегії розвитку персоналу.

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини зростає, і до його здібностей, рівня знань і кваліфікації висуваються все більш високі вимоги. Безперечний інтерес для українських менеджерів становить зарубіжний досвід управління персоналом, який багато в чому може бути використаний в Україні з урахуванням сучасних специфічних умов. Творче застосування результатів накопиченої практики здатне істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Процес управління персоналом на більшості підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ, притаманній кризовим умовам господарювання, що в значній мірі стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації, поживлення виробництва і структурної перебудови економіки, підвищення якості і конкурентоспроможності української продукції [1, с. 28].

Існуюча практика роботи в області управління персоналом не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Це потребує впровадження в практику управління персоналом машинобудівних підприємств сучасних управлінських підходів та інструментів.

Тому метою статті є дослідження переваг від використання процесного підходу з метою вдосконалення процесу управління персоналом та розробки ефективних стратегій розвитку.

На промислових машинобудівних підприємствах, орієнтованих на споживача, обсяг конкретної роботи постійно змінюється (змінюються потреби споживачів), працівники діють там, де це можливо, за принципом взаємозамінності. Зрозуміло, що в цих умовах працівнику з управління персоналом потрібно добре знати їх обов'язки та непогано розбиратися в роботі колег. Особливо це стає актуальним за умов фінансово-економічної кризи, коли при скороченні персоналу працівникам потрібно виконувати кілька різних функцій [3, с. 59].

Слід зазначити необхідність у повному обсязі використовувати постулати процесного підходу як необхідної умови розвитку процесу управління персоналом машинобудівних підприємств.

Процесний підхід уперше запропонували прихильники школи адміністративного управління, а саме М. Вебер, Дж. Муні [11, с. 28,30], Л. Урвік, А. Файоль

[10, с. 81], які намагалися визначити функції менеджера. Однак вони дотримувалися думки, що функції є незалежними одна від одної.

Сучасні підходи до процесного підходу до управління висвітлені в працях, таких авторів, як Л. Басовський, Н. Дикань, С. Ільєнкова [1, с. 25; 3, с. 53; 4, с. 29].

У процесному ж підході функції управління розглядаються як взаємопов'язані. Управління тлумачиться як процес, оскільки робота, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших, – не одинична дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які називають управлінськими функціями. У сучасній літературі виділяють наступні функції: планування, організація, мотивація та контроль [1, с. 67].

В основу концепції процесного підходу до управління покладені [4, с. 74]:

1) принципи побудови систем менеджменту якості, запропоновані в

стандартах MS ISO серії 9000 версії 2000 р.;

2) цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action), який часто називають циклом Демінга;

3) принципи побудови BSC (Balance ScoreCard);

4) принципи управління проектами, оскільки будь-які зміни в організаціях, у тому числі і впровадження процесного підходу, виконуються як проект;

5) кращий світовий досвід у галузі побудови систем менеджменту і поліпшення діяльності організацій.

В основу процесного підходу до управління підприємством лежить виокремлення в організації бізнес-процесів і управління цими бізнес-процесами. Для простоти викладу далі термін «бізнес-процес» замінимо на термін «процес».

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача [3, с. 85].

Це визначення базується на визначенні стандарту MS ISO 9000:2000 і є досить загальним, та не враховує цілу низку питань, які розкривають особливості процесного підходу до управління.

Виділяють три основні групи процесів [4, с. 68]:

– наскрізні (міжфункціональні) процеси, що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, що перетинають межі

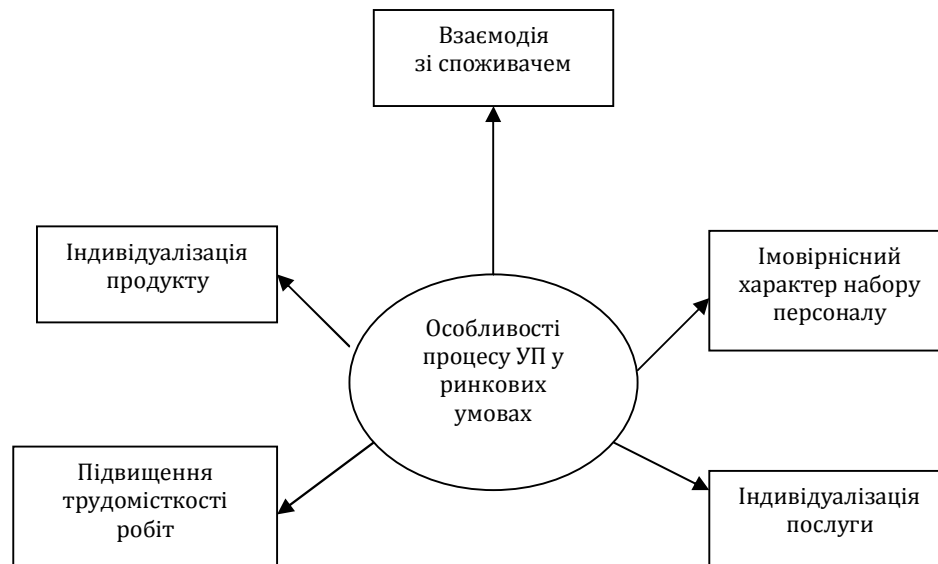


- функціональних підрозділів;
- процеси (внутрішньофункціональні) підпроцеси підрозділів, діяльність яких обмежена межами одного функціонального підрозділу організації;
- операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності організації, як правило, виконуються однією людиною.

У межах встановлення загальних особливостей розвитку процесу управління персоналом на підприємствах машинобудівного комплексу, орієнтованих на споживача, існують специфічні риси з погляду управління персоналом, особливості, які висвітлені в працях, а саме:

- вдосконалення психології особистості і колективу (П. Власов) [7, с. 49];
- виховання і навчання персоналу (Р. Лопатін) [6, с. 46];
- системотвірними особливостями управління працею і персоналом (Б. Карлоф) [5, с. 154].

Нами вони згруповані в єдину систему особливостей процесу управління персоналом на машинобудівних підприємствах, які функціонують і розвиваються в умовах ринкової економіки (рис. 1). Елементами системи особливостей процесу управління персоналом є наступні:



**Рис. 1. Особливості процесу управління персоналом у ринкових умовах**

По-перше, взаємодія зі споживачем. Споживач зазвичай присутній у виробничому процесі, тобто є тіснішим контактом або взаємодією із споживачем. Отже, основним критерієм відбору персоналу, як визначає Л. Балабанова [8, с. 97], які працюють із споживачем, є такі якості, як етичність поведінки, товарицькість, уміння взаємодіяти з клієнтами, чий інтерес необхідно викликати, знання, уміле використання засобу комунікацій для цілеспрямованої дії на споживачів і їх потреби в товарах.

По-друге, на підприємствах, що взаємодіють із споживачем, вищий ступінь індивідуалізації продукту відповідно до його вимог, тобто робота виконується не для анонімного ринку, а для конкретного клієнта.

По-третє, роботи, спрямовані на виконання побажань клієнта, зазвичай більш трудомісткі, ніж на підприємствах, де основну увагу звертають на виробництво товарів, а не на споживачів.

Четвертою особливістю роботи з персоналом на підприємствах в умовах ринкової економіки є те, що всі види послуг виконуються працівником поодиночки, тому важко контролювати взаємодію персоналу з клієнтом.

До п'ятої особливості управління персоналом на машинобудівних підприємствах у сучасних умовах слід зарахувати імовірнісний характер набору персоналу, залежний від запитів поточних і майбутніх замовників (споживачів). Особливо це простежується за умов фінансово-економічної кризи. Фактори макросередовища суттєво впливають на виробничу діяльність машинобудівних підприємств, зумовлюючи

зниження попиту та, як наслідок, коливання чисельності персоналу.

Перераховані особливості роблять орієнтацію промислових машинобудівних підприємств на продажі складним процесом з погляду забезпечення ефективності функціонування процесу управління персоналом; підвищення стійкості підприємств у конкуруючому середовищі апріорі припускає висококваліфікованих фахівців підрозділу управління персоналом.

Аналіз управління персоналом на машинобудівних підприємствах, а також виявлені особливості такого розвитку дозволили нам встановити низку закономірностей у процесі управління персоналом.

Виходячи з такого уявлення про характер і особливості організаційних змін, сформулюємо визначення розвитку процесу управління персоналом.

Удосконалення процесу управління персоналом відображає цільова і функціональна характеристики управління персоналом.

З погляду цільової характеристики, управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність працівників підрозділів управління персоналом, лінійних і функціональних керівників, яка уміщує розробку стратегії кадрової політики, концепцію управління персоналом, формування і вдосконалення процесу управління персоналом, виконання процедур роботи з людьми.

Мета розвитку персоналу визначається як підвищення освітнього і кваліфікаційного рівнів, що

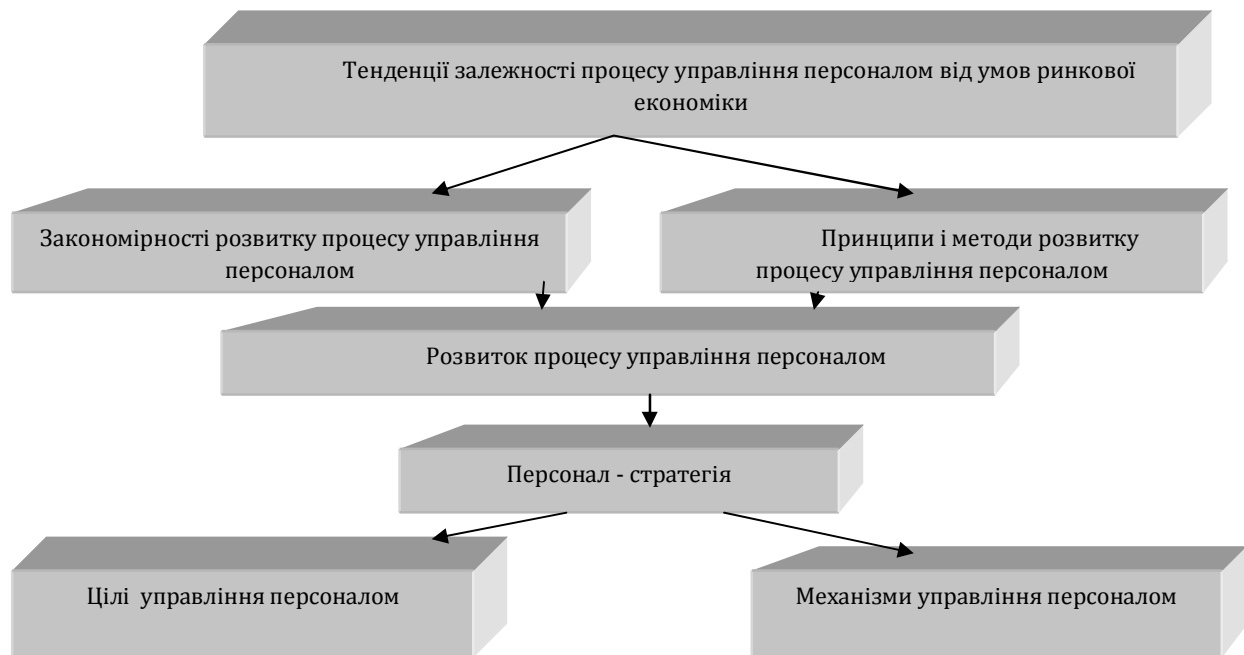
створюють основу конкурентоспроможності і стійкості підприємства. Цільова характеристика процесу управління персоналом унікальна за своїм різноманіттям. Виокремлюють два рівні доцільності розвитку персоналу (за ступенем об'єктивності мети) [7, с. 184]:

– цілеспрямованість виступає як система адміністративно-правових стандартів;

– цілеспрямованість виступає як здатність працівника самому встановлювати нові цілі і досягати їх.

УП – управління персоналом.

Цілеспрямовані зміни управління персоналом і перехід у нову якість, яка відповідає вимогам ринку, складає зміст процесу управління персоналом (рис. 2).



**Рис. 2. Розвиток процесу управління персоналом**

Як бачимо, ефективність управління персоналом досягається приведенням в повну відповідність до вимог ринку цілей, що існують на підприємстві, форм, методів, процедур роботи з персоналом, зміною цілей, функцій і завдань, а також структур служб підприємства; але головна відмінність управління персоналом визначається в тому, що використовується потенціал особи працівника, потенціал команди і цілісний соціально-корпоративний потенціал (культура, ділове спілкування).

Після дослідження процесного підходу до управління персоналом, доцільним є розглянути особливості стратегічного підходу.

На особливості стратегічного управління персоналом звертали увагу В. Веснін, І. Дуракова [2, с. 92; 9, с. 64].

Стратегія управління персоналом є складовою загальноорганізаційної стратегії. У зв'язку з цим визначають три основні підходи взаємозв'язку стратегій [9, с. 66]:

1) стратегічний менеджмент персоналу (кадрова стратегія як самостійна функціональна стратегія);

2) менеджмент персоналу, орієнтований на стратегію підприємства («другорядна» стратегія

персоналу);

3) стратегічно орієнтований менеджмент персоналу (стратегія персоналу, орієнтована на ресурси).

Формування стратегії управління персоналом залежить від наступних факторів (табл.1)/

Згідно з табл. 1 можна відзначити суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища на розробку ефективної стратегії розвитку машинобудівного підприємства. Особливо це актуально для вітчизняних машинобудівних підприємств, яким доводиться працювати у вкрай нестабільному зовнішньому середовищі.

Розглянуті у статті управлінські підходи дозволили визначити основні напрями вдосконалення процесу управління персоналом. Зокрема використання процесного підходу як найбільш відповідного умовам машинобудівних підприємств дозволить значно покращити результати діяльності, розробити ефективну стратегію розвитку підприємства та погодити її зі стратегією використання персоналу. Це дасть змогу значно скоротити час та витрати на досягнення загальноорганізаційних цілей підприємства.

**Таблиця 1. Основні фактори, які визначають стратегію управління персоналом підприємства [2]**

Фактори	Характеристика
Стратегія підприємства	<ul style="list-style-type: none"><li>– інноваційна стратегія</li><li>– стратегія мінімізації витрат</li><li>– стратегія підвищення якості</li></ul>
Життєвий цикл підприємства	<ul style="list-style-type: none"><li>– початкова стадія</li><li>– зростання</li><li>– зрілість</li><li>– реорганізація та скорочення</li><li>– виробництва</li></ul>
Розмір підприємства	<ul style="list-style-type: none"><li>– великі</li><li>– середні</li><li>– малі</li></ul>
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"><li>– забезпеченість ресурсами</li><li>– динамічність</li><li>– розряд складності</li></ul>

### Список літератури

1. Басовський, Л. Управління качеством [Текст] учеб. пособ. / Л. Басовский. – М. : ИНФРА, 2007. – 341 с.
2. Веснин, В. Менеджмент [Текст] / В. Веснин [3-е изд., перераб. и доп.] – М. : ТК Велби, Проспект, 2006. — 504 с.
3. Дикань, Н. Менеджмент: навч. посіб. [Текст] / Н. Дикань, І. Борисенко – К.: Знання, 2008. — 389 с.
4. Ильенкова, С. Управление качеством: учебник для вузов [Текст] / С. Ильенкова, Н. Ильенкова, В. Мхитарян и др. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 368 с.
5. Карлофф, Б. Деловая стратегия. [Текст] / Б. Карлофф; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239с.
6. Лопатин, Р. Основы теории управления: уч. пособ. [Текст] / Р. Лопатин, Е. Федоров Воронежский гос. техн. ун.-т. – Воронеж. Изд-во ВТНУ, 2007. – 398с.
7. Психология менеджмента. [Текст] / П. Власов, Л. Липницкий, Р.Луцихина, Г. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – С. 639.
8. Управління персоналом: Л. Балабанові [Текст] / Л. Балабанова, О. Сардак : [навч. посіб.] – К.: ВД. «Професіонал», 2006. – 358с.
9. Управление персоналом: учебник [Текст] / И. Дуракова – М. : ИНФРА – 2009. – 570 с.
10. Фомичев, А. Н. Административный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. Фомичев – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 228 с.
11. Файоль, А. Общее и промышленное управление [Текст] / А. Файоль – М. : 1923. – 302с.

### РЕЗЮМЕ

*Дубинский Сергей*

#### **Процесний підхід в управленні персоналом машинобудівних підприємств**

В статті розглянуто сутність процесного управління на машинобудівному підприємстві і його особливості відносно управління персоналом з використанням процесного підходу і, відповідно, розробка стратегій його розвитку.

### RESUME

*Dubinskyi Sergiy*

#### **Process approach in management of machine building enterprises personnel**

The article considers the nature of managerial process in the engineering company and its peculiarities according to personnel managing. The specific character of personnel management and its development using the process approach and, consequently, strategies of personnel development have been researched.

*Стаття надійшла до редакції 12.02.2013 р.*

**Тетяна ЖОВКОВСЬКА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фундаментальних дисциплін,  
Чортківський інститут підприємництва і бізнесу  
Тернопільський національний економічний університет

## **МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*У статті визначено сутність маркетингової політики та маркетингового потенціалу підприємства, досліджено взаємозв'язок між збутовою діяльністю підприємств харчової промисловості та маркетинговим потенціалом, розглянуто ефективність збутової діяльності підприємств за допомогою теоретичних аспектів та проведено часткове дослідження стану маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості.*

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, маркетингова політика, маркетинговий потенціал, формування попиту, стратегії маркетингу, конкурентоспроможність підприємства.

Потенціал підприємств харчової промисловості можна визначити як сукупність реалізованих і нереалізованих можливостей ресурсної бази та адміністративної компетенції підприємства створювати результат для зацікавлення споживчих осіб за допомогою бізнес-проектів. У сучасних умовах маркетингові складові потенціалу підприємства є вирішальними, оскільки впливають і на розвиток основних виробничих чинників, і на ефективність функціонування економічної системи загалом.

Маркетинговим потенціалом підприємства прийнято вважати можливості його дій в умовах ринкового середовища стосовно виконання завдань із задоволення потреб споживачів та найбільш ефективного використання наявних і залучених ресурсів у межах поставлених його менеджментом цілей і обмежень, що встановлюються ринком [1].

Дослідженням проблем оцінювання маркетингового потенціалу господарських суб'єктів і високотехнологічного розвитку, зокрема харчової промисловості, присвячено праці зарубіжних та вітчизняних науковців Л. Балабанової, М. Бейкера, О. Белоусової, С. Гаркавенко, І. Должанського, А. Ільїна, Ф. Котлера, Д. Крисанова, Е. Майбороди, А. Мазаракі, Л. Мороза, Т. Мостенської, А. Павленко, М. Сичевського, Л. Федулової та інших.

Використання маркетингових стратегій є вагомим чинником впливу на успішну діяльність та розвиток підприємства, яке прагне отримувати прибуток. Формування прибутку залежить від споживачів продукції. Серед інших внутрішніх факторів впливу на формування споживчого попиту слід виділити фінансово-економічний стан підприємства, техніко-технологічний рівень виробництва, технічний рівень та якість продукції.

Сучасні умови господарювання промислових підприємств визначають необхідність удосконалення виробництва та збуту продукції в напрямку адаптації їх до потреб ринку. Особливістю підприємств харчової промисловості є багатостадійність виробничого процесу, безпосередня залежність від постачальників сировини, сезонність тощо.

Традиційно маркетингову політику розглядають як

процес управління потоками товарів і послуг від місць виробництва до місць використання чи споживання. Узагальнено «... маркетингова політика – це комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції й послуг споживачам з метою задоволення їх потреб та отримання прибутку» [2].

Завдання статті:

- визначити сутність маркетингової політики та маркетингового потенціалу підприємства;
- дослідити взаємозв'язок між збутовою діяльністю підприємств харчової промисловості та маркетинговим потенціалом;
- розглянути ефективність збутової діяльності підприємств за допомогою теоретичних аспектів;
- провести дослідження стану маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості.

Збутова політика підприємства є комплексом заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції. Вона має органічно та ефективно поєднуватись з іншими комплексами маркетингу: ціновою, товарною та політикою просування. Сучасний етап розвитку методики маркетингу передбачає формування двох аспектів. Перший – створення системи заходів з раціонального розподілу та реалізації продукції. Другий визначає збутову діяльність підприємств харчової промисловості як систему заходів з ефективного фізичного переміщення продукції.

Зазвичай проведення аналізу збутової діяльності на підприємстві починають з діагностики кон'юнктури ринку. Цей етап дає змогу оцінити перспективи розвитку підприємства та уточнити заплановані розміри торговельного обороту (оптимізувати програму продажів). Наступним кроком діяльності є аналіз цінової політики як ринку загалом, так і сегментів споживання. Не менш важливим етапом є оцінювання конкурентоспроможності підприємства та дослідження його стану на ринку. Оцінкою ефективності маркетингових заходів виступає реальний продаж

підприємствами своїх продуктів. Ефективність збутової діяльності безпосередньо пов'язана із ринками збуту, адже від них залежать обсяг продажу, середній рівень цін, зиск від реалізації продукції, сума отриманого прибутку тощо. Тому, як пріоритети методики оцінювання маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості, приймемо аналіз ринку збуту:

- визначення факторів, що впливають на зміну споживчого ринку;
- дослідження показників факторів, які впливають на збут товарної продукції ;
- ефективність функціонування (прибутковість або збитковість).

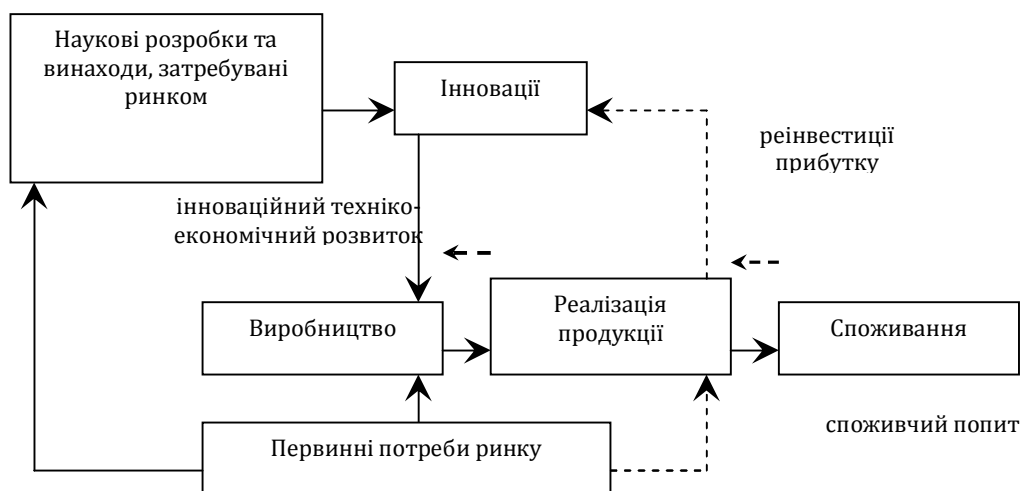
У сучасній ринковій системі господарювання боротьба підприємств за ринки збуту вважається основною рушійною силою, а забезпечення конкурентоспроможності підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках – запорукою ефективності функціонування економіки держави.

Конкурентоспроможність підприємств з виробництва продовольчих товарів – це не тільки конкурентоспроможність продукції, що випускається, але і можливість реалізувати таку продукцію на конкурентних вітчизняних або міжнародних ринках за рахунок досягнення та реалізації конкурентних переваг з урахуванням змін ринкового середовища (враховуючи сезонні зміни попиту). Конкурентоспроможність продукції визначається її технічними, якісними, смаковими, ергономічними та іншими характеристиками, які повинні відповідати або перевищувати рівень аналогічних показників продукції конкурентів, мати більш низьку ціну та економічну

привабливість для споживача.

Розвиток підприємств харчової промисловості базується на формуванні споживчого попиту, котрий можливий лише за рахунок інноваційного розвитку, під яким фахівці розуміють закономірні зміни в діяльності підприємства, пов'язані зі створенням удосконалених конкурентоспроможних технологій, упроваджених у виробництво продукції (або послуг), що мають попит на ринку, а також зміни в організаційно-технічних рішеннях виробничого, комерційного чи іншого характеру, які знайшли застосування у практичній діяльності і суттєво покращують структуру та якість виробництва. Варто зазначити що на світовому ринку інновацій активність промислових підприємств України має суттєву тенденцію до зниження. Для прикладу у відсотковому співвідношенні до загальної їх кількості, що займаються інноваційною діяльністю 2009 р. 9,9% маємо 7,2% у 2012 р. [3]. Інноваційну діяльність вітчизняних підприємств стримують такі чинники, як відсутність фінансування, інфляція, високі ставки на позичкові кошти, нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавства, недостатність інформації про ринки збуту. Хоча частка витрат на маркетинг і рекламу в структурі інновацій України зростає, але відбувається стагнація інноваційної сфери та прогресуюче відставання від розвинених країн [4].

Слід особливо наголосити на тому, що використання тих або інших знань у виробничих цілях мотивується перш за все можливістю отримання підприємством прибутку, що можливо лише при наявності попиту на вироблені товари (послуги). Пропонуємо схему впливу споживчого попиту на розвиток підприємства.



**Рис. 1. Схема впливу споживчого попиту на розвиток виробництва продукції**

Використання маркетингових стратегій є вагомим впливом на успішну діяльність та розвиток підприємства, яке прагне отримувати прибуток. Формування останнього залежить від споживачів продукції. Серед інших внутрішніх факторів впливу на формування споживчого попиту слід назвати фінансово-економічний стан підприємства, техніко-технологічний рівень виробництва, технічний рівень та якість продукції [5].

Більшість підприємств харчової промисловості потребують докорінного оновлення матеріально-технічної бази, високопродуктивного устаткування і

новітніх технологій, забезпечення кваліфікованою робочою силою та якісною кадровою підготовкою відповідно до сучасних світових вимог інженерно-технічного персоналу. Найгострішими проблемами розвитку підприємств харчової промисловості сьогодення виступає розбалансованість галузі промислового виробництва: диспропорція забезпечення потреби в основних засобах та їх зношеності, цінова політика на різну продукцію харчування, недостатність ресурсно-виробничого потенціалу, слабкий розвиток інфраструктури ринку.

Важливим інструментом оцінки маркетингової

діяльності підприємств харчової промисловості та базу стратегічного аналізу є сегментація споживчого ринку. Сегментація має за мету виділення об'єкта дослідження і планування діяльності підприємства найбільш доречним способом стосовно здійснення стратегічного вибору. Але в міру насичення ринків та розвитку конкуренції такий підхід є частково хибним,

оскільки існують інші фактори успішної діяльності за методом ринково-продуктивного підходу. Можна навести приклади ключових компонентів успіху у співвідношенні попиту та пропозиції ринкової системи, що стали базовими для підприємств харчової промисловості при виборі стратегічної сегментації.

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика сегментації ринку**

<i>Сегментація маркетингу</i>	<i>Стратегічна сегментація</i>
Певний вид діяльності	Усі напрями сукупної діяльності
Покупці поділені на групи з однаковими потребами та купівельною спроможністю у певному періоді	Поділ напрямків на однорідні групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>– за технологією;</li> <li>– однаковими ринками;</li> <li>– однаковою групою конкурентів;</li> <li>– однаковими технічними напрямками</li> </ul>
Адаптація виробів до вимог споживачів, виділення першочергових цілей. Змінність виробництва у короткостроковому періоді.	Встановлення можливостей для придбання нових напрямків діяльності та розвитку чи відмови від поточних

Зазвичай тільки індивідуальний підхід підприємства до кожного із запропонованих аспектів дозволить сформувавши успішний стратегічний вибір.

Українські виробники підприємств харчової промисловості застосовують різні стратегії розвитку, особливо інноваційні: продуктові, ресурсні, функціональні, організаційно-управлінські (актуальними на сьогодні є бізнес-стратегії, спрямовані на створення і реалізацію нової продукції, технології, послуг, створення нових торгових марок, стратегії соціально-етичного маркетингу тощо). Для прикладу соціальний маркетинг виступає у суспільстві як соціально-маркетингова, ефективна управлінська технологія, що формує маркетингові механізми, притаманні матеріальній та нематеріальній сфері суспільного виробництва [6].

Використання маркетингових стратегій дозволяє підприємству позиціонуватися на ринку за ознаками якості продукції та послуг, частково забезпечувати конкурентні переваги, сприяти лідерству в цінах.

Харчова промисловість України є важливою складовою національної економіки. Сьогодні вона входить у першу п'ятірку галузей по наповненню державного бюджету. На споживання продукції галузі припадає близько 60% особистого споживання матеріальних благ населення. Протягом останніх десяти років – забезпечує одні з найвищих темпів зростання індексів промислового виробництва серед усіх інших галузей економіки ( 10,2 % ) [ 7].

Однак аналіз фінансово-господарської діяльності свідчить про їх нелегкий фінансовий стан, хоч за період 2009-2012 років частка підприємств галузі, які отримали прибуток, зросла з 58,6% до близько 63%. Спостерігається зменшення кількості підприємств, що отримали збиток ( для прикладу 2009 р. – 41% і 39,8% у 2013 році).

Незаперечним є факт докорінного оновлення та реконструкції більшості підприємств промислового виробництва, державної підтримки та використання інноваційних стратегій через передбачення системи організаційно-економічних заходів із упровадження останніх науково-технічних досягнень. Харчова промисловість виступає одним із лідерів серед промислових галузей у здійсненні продуктивних інновацій. Інноваційна діяльність у галузі спрямована на використання результатів наукових досліджень з

метою вдосконалення технологічних процесів, оновлення, розширення та поліпшення якості товарів. Цей тип діяльності повинен містити маркетингові дослідження ринків збуту, формування попиту на нові продукти, пошук партнерів по впровадженню та фінансуванню інноваційних проектів [8]. При формуванні маркетингової стратегії збуту доцільно враховувати особливості ринку продовольчих товарів, дослідити стан торгівельно-посередницької діяльності. Якщо підприємства мають за намір у своїх маркетингових діях використовувати стратегію просування товару, то варто зіставити розміри бюджету із життєвим циклом продукту.

Підсумовуючи вищезазначене, хочемо зробити висновок, що одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є створення та впровадження ефективної маркетингової політики з урахуванням маркетингового потенціалу та використанням стратегій маркетингу.

---

## Список літератури

1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський . – Професіонал ВД, 2006. – 288 с.
2. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка . – Суми : Університетська книга, 2007. – 928 с.
3. Статистичний щорічник України за 2008 рік / [за ред. О. Г. Осауленка]. — К. : Держ. ком. статистики України, 2009. – С. 213.
4. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. Тарнавська // Економіст. – № 10, 2007.
5. Жовковська Т. Т. Розвиток підприємств з виробництва продовольчих товарів на основі формування споживчого попиту (на прикладі підприємств пиво безалкогольної галузі) : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / Т. Т. Жовковська. – Київ – 2008.
6. Дубовик Т. В. Соціально-етичний маркетинг підприємств / Т. В. Дубовик, І. О. Бучацька // Держава та регіони. – 2011. – № 3.
7. Концепція Державної програми розвитку інвестиційної діяльності на 2011-2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.in.gov.ua>.
8. Крисанов Д. Ф. Харчова промисловість України в контексті розвитку національної інноваційної системи [Текст] / Д. Ф. Крисанов, К. О. Бужинська // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.1. – 2009. – №5.

## РЕЗЮМЕ

### **Жовковская Татьяна**

#### **Методика оценивания состояния маркетинговой деятельности предприятий пищевой промышленности**

В статье определена сущность маркетинговой политики, маркетингового потенциала предприятия, исследована взаимосвязь между сбытовой деятельностью предприятий пищевой промышленности и маркетинговым потенциалом, рассмотрена эффективность сбытовой деятельности при помощи теоретических аспектов, а также сделана попытка частичного исследования маркетинговой деятельности предприятий пищевой промышленности.

## RESUME

### **Zhovkovska Tetyana**

#### **State estimation methods of the food stuffs enterprises' marketing activity**

The essence of the enterprises' marketing policy and marketing potential are determined. The interrelation between food stuffs enterprises' potential is investigated. The effectiveness of enterprises' sales activity with the help of theoretical aspects is examined. The marketing activity of food stuffs enterprises is partially investigated in the article.

**Стаття надійшла до редакції 04.03.2013 р.**

Ольга ЗАГОРОДНА

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу і статистики,  
Тернопільський національний економічний університет

Віра СЕРЕДИНСЬКА

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет

## АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

*Запропоновано методичні підходи до аналітичного обґрунтування ціни на продукцію. На конкретних прикладах розглянуто ситуації, за яких виникає необхідність і можливість її коригування*

**Ключові слова:** ціна, цінова політика, змінні витрати, постійні витрати, очікуваний прибуток, критичний рівень завантаженості виробничих потужностей.

Ринкові умови господарювання кардинально змінили роль ціни. Вона стала економічним важелем, що суттєво впливає на результати виробничої, фінансової та соціальної діяльності кожного господарюючого суб'єкта. Обґрунтована ціна забезпечує фінансову стійкість підприємства, його здатність йти на свідомий і виправданий фінансовий ризик, виступає одним із найважливіших факторів конкурентної боротьби. Саме цінова політика, під якою розуміють модель прийняття рішень, що гнучко реагує на зміни кон'юнктури ринку і спрямована на досягнення цілей підприємства, забезпечує його адаптивність і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим значним і суттєвим для системи менеджменту підприємства є встановлення обґрунтованої ціни на продукцію власного виробництва і розробка ефективної політики управління нею.

Розгляду теоретичних і практичних аспектів маркетингової цінової політики присвячені праці таких науковців, як Л. В. Балабанова, М. І. Белявцев, А. О. Длігач, А. І. Ковальов, Т. Т. Негл, М. А. Окландер, В. Ф. Паршин, І. В. Петенко, І. В. Прозорова, О. П. Чукурна, Л. О. Шкварчук та ін. Однак, попри значний інтерес до цієї проблеми, питання аналітичного обґрунтування процесу ціноутворення потребують ретельного опрацювання як у науковому, так і в прикладному аспекті.

Метою статті є спроба викладу методичних основ аналітичного обґрунтування цінової політики підприємств галузі пивоварства в змінних ринкових умовах.

Як свідчить практика діяльності підприємств досліджуваної галузі, в основу формування ціни покладено рівень витрат виробництва. Основні переваги цього методу ціноутворення полягають у його простоті, адже він дозволяє встановлювати межу ціни, нижче якої остання може опускатися тільки за виняткових обставин і на обмежений період часу. Реалізація пива за встановленою таким методом ціною дає можливість підприємству відшкодувати всі свої витрати і отримати прибуток у заздалегідь необхідному розмірі. Можна зробити висновок, що цей метод

відображає традиційну орієнтацію на виробництво і, меншою мірою, на ринковий попит. Однак зміна ситуації на ринку пива вимагає формування гнучкої цінової політики.

Ціноутворення є інструментом менеджменту підприємства і, відповідно, засобом досягнення його цілей. Воно допомагає у вирішенні наступних стратегічних завдань:

- впровадження і сприяння продажу на ринку нових сортів продукції;
- виходу на нові ринки збуту, або розширення сфери впливу на освоєних сегментах;
- зменшення, збільшення або стабілізації виробництва;
- збереження прибутку, особливо в періоди інфляції та інших економічних потрясінь.

Вважаємо, що процес розробки загальної стратегії розвитку броварного підприємства, у тому числі концепції ціноутворення, слід починати з аналізу операційної діяльності самого підприємства, а саме – аналізу обсягу і структури продукції, витрат на її виробництво і реалізацію, а також наявних можливостей розвитку. Тільки в цьому випадку ціноутворення стає невід'ємним інструментом стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства, а не просто відособленою складовою політики підприємства.

Оскільки одним з основних факторів, які визначають політику ціноутворення, є рівень завантаження потужностей, то одним із завдань менеджменту є максимізація прибутку за умови їх максимального використання протягом року.

Тут можливі дві ситуації, за яких виникає необхідність і можливість здійснення коригування ціни на пиво. Вони і визначають різні методичні підходи до формування цінової політики броварного підприємства, а саме:

- завантаження виробничих потужностей підприємства нижче максимально можливого рівня;
- завантаження виробничих потужностей відповідає максимально можливому рівню.

Розглянемо ситуацію, за якої є можливість



збільшити обсяг випуску пива і дії менеджменту броварного підприємства щодо встановлення ціни в такій ситуації. Слід зауважити, що причиною низького рівня завантаження виробничих потужностей є не тільки високий рівень цін на пиво, але і ефективність збутової діяльності підприємства та обґрунтований вибір сегментів ринку пива.

У випадку низького рівня завантаження виробничих потужностей через необґрунтовано високий рівень цін, слід внести зміни в політику ціноутворення. Цілком зрозуміло, що нижньою межею ціни повинні стати витрати на виробництво. Однак при її визначенні слід ураховувати вплив інфляції на рівень витрат протягом очікуваного періоду. Це викликає необхідність зважати не на поточні, а на очікувані витрати. Саме вони повинні використовуватись і при виході підприємства на ринки з новими видами продукції. Розрахунок очікуваного рівня витрат на виробництво і реалізацію пива можливий тільки за умови впровадження управлінського обліку, який дозволяє отримати інформацію про можливі зміни витрат у майбутньому періоді.

Розрахунок очікуваного рівня витрат пропонуємо здійснювати за наступною формулою:

$$V_{оч} = (З + \Delta З) \times K_{пр} + (P + \Delta P) \quad (1)$$

де  $V_{оч}$  - очікувані витрати;

$З$  - величина змінних витрат на одиницю виробничих потужностей;

$\Delta З$  - очікувана зміна змінних витрат на одиницю виробничої потужності;

$P$  - величина постійних витрат;

$\Delta P$  - очікувана зміна постійних витрат;

$K_{пр}$  - прогнозний рівень завантаженості виробничих потужностей.

Розглянемо умовний приклад. Нехай максимально можлива виробнича потужність пивзаводу - 4000,0 тис. дал у рік, або 333,3 тис. дал у місяць. Тоді на 1% завантаженості виробничих потужностей припадає 3,333 тис. дал пива. Припустимо, що пивзавод випускає один сорт пива - «Жигулівське спеціальне» і змінні витрати на 1% завантаження виробничих потужностей складають 91,4 тис. грн, тоді обсяг змінних витрат становитиме 304,3 тис. грн (91,4 x 3,333). Очікуваний рівень змінних витрат внаслідок зростання цін на сировину і матеріали - 0,2 тис. грн на 1% завантаження виробничих потужностей. Постійні витрати - 1575,6 тис. грн, їх очікуваний приріст - 38624,4 тис. грн. Максимально можливий рівень завантаження підприємства дорівнює 100%, а фактичний - 82%. Тоді згідно з формулою (1) очікуваний рівень витрат на виробництво пива «Жигулівське спеціальне» при 100% завантаженості виробничих потужностей дорівнюватиме 70650,0 тис. грн.

$$V_{100} = (304,3 + 0,2) \times 100 + (1575,6 + 38624,4) = 70650 \text{ тис. грн.} \quad (2)$$

Одержані витрати становитимуть нижню межу припустимого зниження ціни. Відповідно мінімально припустимий розмір виручки від реалізації пива буде дорівнювати  $V_{оч}$ .

Враховуючи, що показник виручки від реалізації пива, який припадає на 1% завантаження підприємства ( $Q_c$ ), відображає рівень цін на пиво і може бути поданий як показник ціни на пиво, який припадає на 1% завантаженості підприємства, то можна розраховувати нижню межу допустимого зниження ціни, виходячи з

аналізу витрат за наступною формулою:

$$\%S_D = \left[ \frac{V_{100}}{100\% \cdot Q_c} - 1 \right] \cdot 100\% \quad (2)$$

$\%S_D$  - нижня межа припустимого зниження ціни на пиво.

Для нашого прикладу відсоток зниження ціни становить 11,6%.

$$11,6 = \left[ \frac{70650}{100\% \cdot 799,2} - 1 \right] \cdot 100\%$$

Таким чином, у результаті проведеної аналітичної оцінки підприємство має важливий орієнтир коригування ціни на пиво.

Подальший процес формування ціни пов'язаний з вирішенням завдання щодо досягнення запланованого рівня прибутку на вкладений капітал («затрати плюс»).

Зрозуміло, що в умовах ринку встановлення рівня цін на пиво полягає не стільки у визначенні мінімальної ціни, за якою продукція може бути запропонована на ринку, скільки в знаходженні такої ціни, яка була б оптимальним балансом між тим, скільки хотів би за цей товар заплатити споживач, і витратами підприємства на виробництво і реалізацію цього товару. Таким чином, якщо підприємство проводить свою цінову політику, виходячи тільки із співвідношення між витратами виробництва і ціною, то воно практично позбавляє себе можливості маневрувати різними маркетинговими засобами, що є необхідною умовою «виживання» підприємства при посиленні конкуренції на ринку пива. Відповідно, дуже сильно залежність ціни від рівня витрат зменшує можливість гнучкого управління операційною діяльністю в сучасних умовах.

Виходячи з вищесказаного, можемо зробити висновок, що формування ціни на пиво повинно спиратися насамперед на фактори, які належать до попиту, а ніж до пропозиції, тобто на оцінці того, скільки покупець може і хоче заплатити за певний товар. Калькуляція собівартості пива повинна братися до уваги при розгляді питань ціноутворення, але вона не може прямо використовуватися при встановленні ціни.

Безперечно, що при зниженні ціни на продукцію підприємство несе збитки. Проте це твердження справедливе лише при незмінному обсязі реалізації продукції. Оцінку впливу зміни ціни на обсяг продажу можна здійснювати за допомогою показника еластичності цін, який визначається за наступною формулою [11]:

$$E = \frac{\Delta\%Q}{\Delta\%S} \quad (3)$$

де  $E$  - коефіцієнт еластичності;

$\Delta\%Q$  - відносний приріст обсягу пива (завантаження виробничих потужностей), %;

$\Delta\%S$  - відносний приріст ціни на пиво, %.

Цей показник характеризує рівень чутливості споживачів до зміни ціни на продукцію і дозволяє встановити, наскільки змінюються обсяги продажу продукції при зміні її ціни.

Коефіцієнт еластичності цін може мати від'ємне значення. Цей факт часто ігнорують на практиці, і, як правило, використовують лише його абсолютну величину. При розгляді питань коригування ціни як у бік зниження, так і в бік підвищення, на нашу душу,

недоцільним є ігнорування знаку коефіцієнта еластичності цін, бо це може привести до неправильних аналітичних висновків.

Використовуючи формулу еластичності, можемо визначити відсоток зниження ціни, який необхідний для досягнення заданого рівня завантаження виробничих потужностей. Розрахунок пропонуємо здійснювати за формулою:

$$\Delta \% S = \frac{(K_{\text{пр}} - K_{\text{ф}}) \times 100}{K_{\text{ф}} \times E} \quad (4)$$

$K_{\text{пр}}$  – прогнозний рівень завантаження виробничих потужностей, %

$K_{\text{ф}}$  – фактичний рівень завантаження виробничих потужностей, %.

За формулою (4) можна розрахувати відсоток зниження ціни на пиво, необхідний для досягнення повного завантаження виробничих потужностей за наступною формулою:

$$\Delta \% S_{100\%} = \frac{(100 - K_{\text{ф}}) \times 100}{K_{\text{ф}} \times E} \quad (5)$$

Також з формули (4) можна отримати вираз для визначення прогнозного рівня завантаження виробничих потужностей при заданому рівні зниження ціни на продукцію:

$$K_{\text{пр}} = \left[ \frac{\Delta \% S \cdot E}{100} + 1 \right] \cdot K_{\text{ф}} \quad (6)$$

У процесі аналізу важливо встановити не стільки величину зміни обсягу продажів, і відповідно, виручки від реалізації продукції, скільки рівень впливу такого коригування ціни на фінансовий результат діяльності підприємства. Це пояснюється тим, що показники обсягу продажу і виручки від реалізації продукції не є об'єктивними і вичерпними для характеристики операційної діяльності підприємства, оскільки основна мета господарювання і, відповідно, коригування ціни полягає в прагненні зберегти або збільшити прибуток від здійснення операцій.

Отже, можна зробити висновок, що рекомендації щодо формування цінової політики тільки на основі оцінки обсягу виручки від реалізації продукції, або на основі того, що зменшення виручки на одиницю продукції обов'язково буде компенсовано збільшенням обсягу продажу, на наш погляд, є мало аргументованими.

Додаткові продажі як наслідок зниження ціни повинні приносити підприємству прибуток, який і є «поверненням капіталу», вкладеного в зниження рівня цін. Відповідно, зниження ціни необхідно розглядати як управлінське рішення про інвестування капіталу і оцінювати його таким чином, як будь-яке інше рішення про покращення продукції (наприклад, рішення відносно рекламної діяльності), тобто на основі результатів аналізу «витрати-прибутки».

Таким чином, підприємству необхідно розрахувати обсяг прибутку, який воно отримає внаслідок коригування ціни. Цей підрахунок пропонуємо здійснювати за допомогою наступної формули:

$$\begin{aligned} \Pi &= S_{\text{пр}} \cdot K_{\text{пр}} - V_{\text{пр}} \\ \text{або } \Pi &= K_{\text{пр}} \cdot [S_{\text{пр}} - (З + \Delta З)] - (P + \Delta P) \end{aligned}$$

Показник  $S_{\text{пр}}$  відображає скоригований рівень ціни на продукцію.

Вважаємо, що найбільш прийнятним методом проведення коригування цін з орієнтацією на максимально можливий фінансовий результат є метод послідовного розгляду всіх варіантів зниження ціни.

Безперечно, що для прийняття більш обґрунтованого рішення відносно коригування ціни необхідно розглянути декілька можливих його варіантів. Однак при використанні вказаного методу, на нашу думку, крім розрахунку прогнозних рівнів прибутку і завантаження виробничих потужностей, слід виконати розрахунок наступних критичних значень обсягу виробництва, при перевищенні яких:

- виручка від реалізації пива буде більшим аналогічного показника при наявних рівнях завантаженості і ціни ( $K_{\text{пр}1}$ );
- підприємство отримає прибуток ( $K_{\text{пр}2}$ );
- прибуток підприємства внаслідок коригування ціни перевищить досягнутий рівень прибутку ( $K_{\text{пр}3}$ ).

Встановлення необхідного рівня завантаження виробничих потужностей підприємства пропонуємо здійснювати за результатами розв'язку наступного рівняння:

$$K_{\text{пр}(1)} \cdot S_{\text{пр}} - K_{\text{ф}} \cdot S_{\text{ф}} = 0 \text{ звідси}$$

$$K_{\text{пр}(1)} = \frac{S_{\text{ф}}}{S_{\text{пр}}} \cdot K_{\text{ф}} \quad (8)$$

Визначення критичного рівня обсягу виробництва  $K_{\text{пр}(2)}$  можна здійснити за допомогою наступної формули:

$$K_{\text{пр}(2)} = \frac{(P + \Delta P)}{S_{\text{пр}} - (З + \Delta З)} \quad (9)$$

Розрахунок критичного рівня  $K_{\text{пр}(3)}$  доцільно проводити з урахуванням інфляції на рівень витрат підприємства. Формула такого розрахунку, який залучає вплив інфляції, може мати наступний вигляд:

$$K_{\text{пр}(3)} = \frac{S_{\text{ф}} - (З + \Delta З)}{S_{\text{пр}} - (З + \Delta З)} \cdot K_{\text{ф}} \quad (10)$$

Різниця або співвідношення між отриманими критичними значеннями рівня завантаженості виробничих потужностей і прогнозними значеннями цього показника ілюструє своєрідний «запас стійкості» сформованої політики коригування ціни.

Розглянемо декілька варіантів коригування ціни на продукцію в бік зниження залежно від умов ринку, а саме – показника еластичності  $E$ .

Припустимо, що цінова еластичність пива достатньо висока і складає (-1,98). Тоді, використовуючи запропоновані формули розрахунку аналітичних показників,

(1-10) можна розглянути наступні варіанти коригування ціни на пиво (таблиця 1).

Дані таблиці 1 свідчать, що оптимальним управлінським рішенням відносно коригування ціни в сучасних умовах ринку є її зниження на 7%, оскільки при цьому досягається максимум прибутку (780,2 тис. грн) за умови збільшення завантаження виробничих потужностей до граничного рівня (93,3%). Жоден інший варіант коригування ціни таким умовам не відповідає.

Розглянемо ситуацію за умови більш низької цінової еластичності пива. Нехай  $E = -1,45$ , тоді можливі наступні варіанти коригування ціни на продукцію (таблиця 2).

Як показують розрахунки, наведені в таблиці 2, при зниженні ціни на 4% підприємство отримує негативний фінансовий результат (-53,55 тис. грн). Найвищий прибуток в обсязі 288,6 тис. грн воно отримує за

умови зниження ціни на 1% та завантаженості виробничих потужностей на 83,2%. Однак попри те, що підприємство отримає позитивний фінансовий результат, його обсяг нижчий, ніж величина прибутку розрахована за з фактичною ціною і очікуваним рівнем витрат на 76,8 тис. грн ( $[82 \times (799.2 - 304.5)] - 40200$ ).

**Таблиця 1. Варіанти коригування ціни на продукцію при ( $E = -1,98$ )**

№ п/п	Аналітичні показники	Зниження ціни, % (- % S)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Прогнозний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр}$ ), %	83,6	85,2	86,9	88,5	90,1	90,7	93,4	94,9	96,6	98,2	99,9	101,5
2	Прогнозна величина прибутку ( $\Pi_{пр}$ ), тис. грн	488,1	586,1	703,8	751,6	772,1	767,0	780,2	713,6	639,6	531,4	417,8	277,8
3	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(1)}$ ), %	82,8	83,7	84,5	85,4	86,3	87,2	88,2	89,1	90,1	91,1	92,1	93,2
4	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(2)}$ ), %	82,6	83,9	85,4	86,9	88,4	89,9	91,6	93,3	95,1	96,9	98,8	100,8
5	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(3)}$ ), %	83,4	84,7	86,2	87,7	89,2	90,2	92,5	94,2	95,9	97,8	99,7	101,7

**Таблиця 2. Варіанти коригування ціни на продукцію при ( $E = -1,45$ )**

№п/п	Аналітичні показники	Зниження ціни, % (- % S)				
		1	2	3	4	5
1	Прогнозний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр}$ ), %	83,2	84,4	85,6	86,8	88,0
2	Прогнозна величина прибутку ( $\Pi_{пр}$ ), тис. грн	288,6	193,6	77,8	- 55,6	-205,6
3	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(1)}$ ), %	82,8	83,7	84,5	85,4	86,3
4	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(2)}$ ), %	82,6	84,0	85,4	-	-
5	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей ( $K_{пр(3)}$ ), %	83,4	84,8	86,2	-	-

Відповідно, в таких умовах ринку і при такому обсязі постійних витрат немає змісту знижувати ціну з метою забезпечення приросту прибутку і більшого завантаження виробничих потужностей. Тому виявлена ситуація свідчить про те, що будь-яке коригування ціни в бік зниження не викликає значного збільшення обсягу

продажу продукції і, відповідно, призводить до втрати прибутку, і називається ціновою нееластичністю товару [11].

Розглянемо ситуацію, коли показник еластичності ціни на пиво становить (-1,37). Тоді можливі наступні варіанти коригування ціни в бік зниження (таблиця 3).

**Таблиця 3. Варіанти коригування ціни на продукцію при ( E = -1,37)**

№ п/п	Аналітичні показники	Зниження ціни, % ( - % S)			
		1	2	3	4
1	Прогнозний рівень завантаженості виробничих потужностей ( K <sub>пр</sub> ), %	83,1	84,3	85,4	86,5
2	Прогнозна величина прибутку( P <sub>пр</sub> ), тис. грн	254,5	131,3	-16,3	-178,5
3	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей (K <sub>пр(1)</sub> ), %	82,8	83,9	-	-
4	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей (K <sub>пр(2)</sub> ), %	83,4	84,7	-	-
5	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей (K <sub>пр(3)</sub> ), %	83,4	84,8	-	-

Як видно з таблиці 3, при зменшенні ціни на 3% підприємство отримає негативний фінансовий результат у сумі -16,3 тис. грн.

Розглянемо ситуацію, за якої попит на пиво ще більш

нечутливий до зміни рівня цін. Нехай E = -1,1, тоді слід розглянути наступні варіанти коригування ціни в бік зниження (табл.4).

**Таблиця 4. Варіанти коригування ціни на продукцію при ( E = -1,1)**

№ п/п	Аналітичні показники	Зниження ціни, % ( - % S)	
		1	2
1	Прогнозний рівень завантаженості виробничих потужностей ( K <sub>пр</sub> ), %	82,9	83,8
2	Прогнозна величина прибутку( P <sub>пр</sub> ), тис. грн	147,4	-84,1
3	Критичний рівень завантаженості виробничих потужностей (K <sub>пр(1)</sub> ), % (K <sub>пр(2)</sub> ), % (K <sub>пр(3)</sub> ), %		

Як видно із таблиці 4, зниження рівня ціни на 2%, хоч і призводить до збільшення обсягу виробництва (до 83,8%), але не дає позитивного фінансового результату. Таким чином, при високій нееластичності товару (пива) неможливо одним тільки коригуванням ціни досягнути збільшення прибутку броварного підприємства.

Таким чином, у трьох останніх ситуаціях, розглянутих вище, підприємство може проводити коригування ціни в бік зниження, якщо прагне «захопити» більшу частку ринку, або не дозволити іншим підприємствам проникнути на нього. Крім того, таке коригування ціни можливе, якщо загальний прибуток від реалізації всіх сортів пива покrije збитки, отримані внаслідок зниження ціни на один сорт пива. Як у першому, так і в другому випадках відбувається зміна цілей господарської діяльності, оскільки на перший план виходить завдання забезпечити максимальний рівень завантаження виробничих потужностей, а не максимальний обсяг прибутку. Формування такої цінової політики вимагає ретельного аналізу довгострокових наслідків прийняття управлінських рішень відносно рівня цін, оскільки «ефект заниження ціни на товар завдає більшої шкоди в довгостроковому періоді, ніж від перевищення» [ 15].

Таким чином, за допомогою методу почергового розгляду варіантів коригування ціни в бік зниження є можливість визначити найбільш оптимальний варіант, реалізація якого сприятиме досягненню найвищого позитивного фінансового результату підприємства за сучасних умов ринку.

Загалом слід підкреслити, що зниження ціни рідко буває прибутковим, якщо воно не заплановане. Спонтанне зниження означає, що підприємство було не готове до зміни ситуації на ринку. Якщо все-таки ціна була зменшена на величину, що перевищує обґрунтований рівень, то ліквідувати цю шкоду

достатньо складно. Насамперед це пояснюється тим, що завжди важче підняти ціну на товар, незалежно від того, занижена вона чи ні. Вказана обставина пов'язана більшою мірою з психологічною мотивацією придбання тієї чи іншої продукції.

В умовах ринку броварне підприємство змушене формувати гнучку цінову політику, реалізація якої неможлива без усестороннього аналізу наслідків як зниження, так і підвищення ціни на пиво. Більше того, саме поняття гнучкої цінової політики передбачає, що підприємство своєчасно змінює рівень цін на продукцію в той чи інший бік для реалізації своїх тактичних і стратегічних цілей.

Необхідно підкреслити, що в практичній діяльності суб'єктів господарювання зростання цін розглядається як найпростіший, а, відповідно, найбільш розповсюджений спосіб покращення фінансового стану підприємства. Все це не може не викликати побоювань, оскільки політика, що базується на отриманні доходу шляхом штучного підвищення ціни, є фактором обмеження самих господарських відносин, оскільки у такому випадку знижується зацікавленість робітників підприємства в пошуку невикористаних можливостей зростання ефективності їх діяльності. Крім того, треба мати на увазі, що збільшення доходу з часом неминуче нівелюється підвищенням цін на засоби виробництва і предмети праці. Тому в сучасних умовах підвищення цін перестає бути ефективним засобом збереження фінансової стійкості підприємства [15]. За умови коригування ціни на продукцію в бік підвищення можливі дві ситуації, про які мова йшла вище і які визначаються рівнем завантаження виробничих потужностей підприємства.

Розглянемо ситуацію, за якої виробничі потужності завантажені повністю, умовно приймаючи цей рівень за 100%. Вказана ситуація характерна для літнього сезону,

коли попит на пиво досягає свого «піку». У цих умовах при формуванні політики ціноутворення броварне підприємство повинно орієнтуватися не стільки на мінімальний рівень цін, встановлений на основі аналізу витрат на пиво, скільки на максимально можливий рівень цін, що визначається цінністю товару в очах покупця. Тому у цій ситуації пріоритетним є забезпечення відповідності між ціною і цінністю продукції.

Цінність товару для найбільш заможного покупця є, відповідно, верхньою межею ціни. Однак при встановленні ціни на пиво верхня межа, як і нижня, має лише допоміжне значення. При проведенні коригування ціни в бік підвищення необхідно виходити із загальної оцінки ринкової ситуації, насамперед з оцінки впливу зміни ціни на обсяг продажу, що визначається за допомогою показника еластичності ціни  $E$  (формула 3).

Відправним моментом аналітичного обґрунтування цінової політики підприємства за умов повної завантаженості виробничих потужностей слід, на наш погляд, вважати можливий обсяг виробництва за сучасних умов ринку при відсутності обмежень у розмірі виробничих потужностей.

Встановлення можливого обсягу виробництва пива здійснюється на основі аналізу обсягу попередніх замовлень на пиво. У загальному вигляді розрахувати цей показник можна на основі наступної формули:

$$K_n = \left(1 + \frac{n}{K_{100}}\right) \times 100 \quad (11)$$

$K_n$  – можливий обсяг виробництва пива, %;

$n$  – обсяг додаткових замовлень на пиво в розрахунку на один день аналізованого періоду, тис. дал;

$K_{100}$  – обсяг продукції, що дорівнює 100%-му завантаженню виробничих потужностей броварного підприємства, тис.дал.

Визначивши величину  $K_n$ , можна сформулювати наступне завдання аналітичного обґрунтування цінової політики підприємства, а саме – встановлення відсотка підвищення ціни, необхідного для досягнення 100-відсоткового рівня завантаження виробничих потужностей. При цьому, вважаємо, що фактичний рівень завантаженості виробничих потужностей дорівнює можливій величині цього показника, тобто  $K_f = K_m$ .

Виходячи з вищесказаного і використовуючи формулу еластичності (формула 3), можемо розрахувати відсоток підвищення рівня ціни на пиво, необхідний для досягнення повного завантаження виробничих потужностей у розмірі 100,0% (формула 5).

Однак у процесі аналізу необхідно визначити вплив цінової політики, яку формує підприємство на фінансові результати його діяльності. Так наслідком підвищення ціни на пиво є зменшення кількості бажаючих його придбати за новими цінами. Тим не менше, враховуючи обмеження щодо розміру виробничих потужностей, коригування ціни в бік підвищення завжди приносить підприємству додатковий прибуток, що можна довести за допомогою наступних міркувань:

Фактичний прибуток броварного підприємства розраховується за формулою:

$$P_f = 100 \times [Q_c - (Z + \Delta Z)] - (P + \Delta P) \quad (12)$$

Прибуток, який підприємство отримує після коригування ціни в бік підвищення, можна визначити за

наступною формулою:

$$P = 100 \times [S_{np} - (Z + \Delta Z)] - (P + \Delta P)$$

$$\text{де, } S_{np} = \left[\frac{100 \times Q_c}{100} + 1\right] \times Q_c \quad (14)$$

Таким чином, рівень прогнозного прибутку відрізняється від фактичного на величину  $\frac{75 \times Q_c}{100}$ . В умовах підвищення ціни цей добуток позитивний і, відповідно, справедливим є висновок про те, що прогнозований прибуток більший за фактичний.

Необхідно зауважити, що в ситуації підвищення ціни також можливе використання аналітичних порівнянь різних варіантів її підвищення з метою вибору найбільш оптимального.

Проте не важко встановити, що при незмінному фактичному рівні завантаженості виробничих потужностей, який дорівнює 100,0%, залежність між розміром відсотка підвищення ціни і обсягом отриманого прибутку має лінійний характер, що усуває необхідність розгляду окремих варіантів коригування ціни. Таким чином, застосування методу порівняння різних варіантів підвищення ціни виправдано лише за неповної завантаженості виробничих потужностей, тобто коли  $K_f < 100\%$ . Слід зауважити, що за умов встановлення підприємством досить високих цін на свою продукцію, реакція ринку є надзвичайно швидкою, фактичні обсяги продажу будуть значно нижчими від очікуваних. Для броварних підприємств це означає зниження завантаження виробничих потужностей, і, відповідно, втрату доходів.

У подібних ситуаціях менеджмент броварного підприємства повинен вжити відповідних заходів. Звичайно, ціни коригуються в бік зменшення, або поряд з їх зниженням покупцям надаються пільги. Втрати від підвищення ціни є короточасними. Як тільки ціна встановлюється на прийнятному, обґрунтованому рівні, споживачі відновлюють покупки і обсяги продажу починають збільшуватися.

Необхідно підкреслити, що розглянуті ситуації коригування ціни на пиво як у бік зниження, так і підвищення, характерні для так званого нормально функціонуючого ринку, коли зниження (підвищення) ціни призводить до збільшення (зменшення) обсягу продажів. Однак практична діяльність більш багатогранна. Досить часто зустрічаються ситуації, за яких підвищення цін призводить до збільшення обсягу продажу і навпаки. При цьому показник еластичності цін є величиною позитивною. Загалом вплив зміни ціни продукції на фінансовий результат від її реалізації поданий у таблиці 5.

Слід підкреслити, що врахування реакції споживача на зміну ціни є найбільш важливим елементом цінової політики, яка і визначає відповідні рішення стосовно рівня цін. У зв'язку з цим броварному підприємству необхідно проводити усестороннє дослідження ринку, що сприятиме прогнозуванню споживчих пріоритетів. Урахування реакції споживача на зміну ціни може бути досліджено на основі аналізу даних попереднього періоду або аналогічного періоду минулого року за допомогою регресійного аналізу або іншого аналогічного методу. Підприємство також може провести на ринку експеримент з різними цінами для того, щоб мати уявлення про те, наскільки чутливий ринок до зміни цін. Іншим варіантом вивчення еластичності ринку є аналіз попередніх замовлень на



пиво, а також опитування потенційних і фактичних споживачів.

**Таблиця 5. Вплив коригування ціни продукції на фінансовий результат від її реалізації**

Прибуток	Якщо ціна підвищується	Якщо ціна знижується
Збільшується	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ринок нечутливий до цін (нееластичний ринок).</li> <li>2. Можливий обсяг продажу пива значно перевищує максимально можливу величину завантаженості виробничих потужностей підприємства.</li> <li>3. Початкова ціна була заниженою.</li> <li>4. Більш високі ціни роблять товар більш привабливим для покупця.</li> <li>5. Розширюється місткість ринку.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Ринок чутливий до цін; більш низькі ціни призводять до розширення ринку швидше, ніж зменшується прибуток (ринку високої і середньої еластичності).</li> <li>7. Початкова ціна була заниженою.</li> <li>8. Витрати на виробництво одиниці продукції (пива) знижуються швидше, ніж виручка від реалізації пива.</li> <li>9. Більш низькі ціни створюють передумови виходу на задоволення потреб інших категорій споживачів.</li> <li>10. Вихід з ринку окремих конкурентів.</li> </ol>
Зменшується	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еластичний ринок. Обсяги продажу зменшуються швидше, ніж збільшується прибуток</li> <li>2. Підвищення цін не компенсує збільшення витрат. Інфляція.</li> <li>3. Короткострокове зниження прибутку. Конкуренти піднімають рівень цін у галузі.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нееластичний ринок або ринок з низькою еластичністю пива</li> <li>2. Ціни знижені для збільшення обсягу продажу пива.</li> <li>3. Зниження ціни конкурентами з метою встановлення більш низького рівня цін у галузі.</li> <li>4. Відвернути проникнення на ринок нових конкурентів.</li> <li>5. Вихід з ринку (ліквідація)</li> </ol>

Проте кожен із запропонованих методів має свої недоліки. Так аналіз даних попереднього періоду або аналогічного періоду минулого року може дати широке уявлення щодо гнучкості цін. Тим не менше, за рахунок впливу сезонності, існування взаємозалежності і швидкого старіння інформації її корисність може бути нижчою очікуваного рівня. Експериментування з цінами є достатньо дорогим заходом як з точки зору проведення самих досліджень, так і через можливу втрату в майбутньому споживачів продукції броварного підприємства. Метод опитування також може надати деякою мірою викривлену картину достовірної інформації стосовно ринку пива.

Тим не менше, вивчення ринку необхідне, і для отримання об'єктивної інформації стосовно рівня його еластичності слід використовувати всі названі вище методи.

Варто мати на увазі, що формування гнучкої цінової політики передбачає врахування реакції споживача на рівень цін, а саме – на так звані психологічні межі цін,

за якими продажі можуть різко збільшуватися або зменшуватися, залежно від того, на якому рівні вона встановлена. У цьому випадку є зміст формувати ціну з урахуванням відчутної різниці у поведінці споживача продукції, ціна на яку дещо вища або дещо нижча ніж 100 грн. Так продукція за ціною 98 грн. може користуватися таким же попитом, як і на рівні 89 грн. Однак, якщо ціна становитиме 109 грн., то відмінність в обсягах продажу може стати відчутною і небажаною.

Загалом хочемо зауважити, що розглянуті вище пропозиції відносно методологічних і методичних підходів до формування гнучкої цінової політики, з одного боку, заслуговують подальшого дослідження, з іншого – повинні сприяти вдосконаленню аналітичної роботи і підвищенню ефективності діяльності підприємств галузі. Таким чином, викладений підхід до аналізу рівня цін на пиво і їх вплив на фінансовий результат діяльності броварних підприємств слід розглядати як спробу розв'язку цієї складної проблеми.

### Список літератури

1. Багизев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багизев, В. М. Тарасевич, Х. Анн – М. : Экономика, 2001. – 718 с.
2. Балабанова Л. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: [монографія] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. – 149 с.
3. Белявцев М. І. Маркетингова цінова політика: [навч. посіб.] / М. І. Белявцев, І. В. Петенко, І. В. Прозорова – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 332 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: [учебник для вузов] / С. С. Гаркавенко – К.: Либра, 1998. – 384 с.
5. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: [навч. посіб.] / А. О. Длігач – К.: ВД "Професіонал", 2006. – 304 с.
6. Экономико-математические методы и прикладные модели: [учеб. пособие для вузов] / [В. В. Федосеев, А. Н. Гармаш, И. В. Орлова и др.]; под ред. В. В. Федосеева. – [2-е изд.]. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
7. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – [2-е изд.] – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 256 с.
8. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен; перев. с фр. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
9. Мороз Л. А. Маркетинг: підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; за ред. Л. А. Мороз. – Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 2012. – 244 с.
10. Негл Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования / Т. Т. Негл [3-е изд.] – СПб.: Питер, 2004. – 572 с.
11. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 1991.-304с.

- 
12. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика: [навч. посіб.] / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 240 с.
  13. Основы маркетинга / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]; пер. с англ. - [4-е изд.] – М. : ООО "И. Д. Вильямс", 2007. – 1200 с.
  14. Паршин В. Ф. Ценовая политика предприятия: [пособие] / В. Ф. Паршин. – Минск: Выш. шк., 2010. – 336 с.
  15. Пунин Е.И. Цены и экономика капитализма / Е.И. Пунин; пер. с англ. - М. : Прогресс, 1989. - 320 с.
  16. Пунин Е.И. Маркетинг, менеджмент и ценообразование на предприятиях ( в условиях рыночной экономики) / Е. И. Пунин. - М. :Международ. отношения, 1993. -112 с.
  17. Просветов Г.И. Маркетинговые исследования: задачи и решения: [ учебно-практическое пособие] / Г. И. Просветов – М. : Альфа-Плюс, 2008. – 240 с.
  18. Цены и ценообразование: [учебник для вузов] / под ред. В. Е. Есипова [5-е издание ] – СПб.: Питер, 2009. – 480 с.
  19. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення: [ навч посібн.] / Л. О. Шкварчук [2-ге вид.] – К.: Кондор, 2004. – 214 с.

## РЕЗЮМЕ

***Zagorodnaya Olga, Seredinskaya Vera***

**Аналитическое обоснование ценовой политики предприятия**

В статье предложены методические подходы к аналитическому обоснованию цены на продукцию. На конкретных примерах рассмотрены ситуации, при которых возникает необходимость и возможность ее корректировки.

## RESUME

***Zagorodna Olga, Seredynska Vira***

**Analytical justification of pricing policy of an enterprise**

The paper discusses the methodical approaches towards analytical justification of price. Specific examples in which the possibility and a necessity of the price correction arises are used to examine situations.

**Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.**

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Проаналізовано сучасний стан проблеми управління витратами на промислових підприємствах. Розглянуто загальні методологічні підходи, принципи та інструментарій управління витратами. Досліджено основні функції механізму управління витратами на промислових підприємствах та виявлені напрями його удосконалення.*

**Ключові слова:** витрати, управління, механізм, функції, удосконалення.

У сучасних умовах перетворення в економічному середовищі виробничих систем відбуваються під впливом зміни сутнісного змісту основних чинників виробництва, їх переорієнтації на ринкові відносини, широкого діапазону умов виробничої діяльності, що визначають характер використання природних, трудових і матеріальних ресурсів. Враховуючи той момент, що в наш час забезпечення економічного зростання або підвищення ефективності використання виробничих потенціалів, яке можливе лише за рахунок залучення додаткових матеріальних, природних і трудових ресурсів, обмежене, особливою актуальністю позначена розробка відповідної методології їх ефективного використання за допомогою економічних важелів і методів. Необхідність посилення ролі економічних важелів впливу на характер використання основних чинників виробництва пояснюється також наявністю великої кількості підприємств, де високий рівень витрат виробництва не дозволяє конкурувати з іншими виробниками продукції. У таких умовах перед українськими підприємствами усе гостріше постає проблема ефективного управління витратами, бо перспективи розвитку підприємства починають багато в чому залежати від поводження витрат, ступеня їх керованості. Уміння в періоди погіршення кон'юнктури плановано й раціонально скорочувати витрати підвищує шанси на виживання. З іншого боку, при сприятливих економічних умовах стає важливою задача оптимального розподілу ресурсів між поточною та інвестиційною діяльністю. Усе це можливо робити тоді, коли на підприємстві впроваджена продумана система управління витратами.

За кілька десятиліть розвитку управлінського обліку було сформульовано його основні концепції, моделі та методи, зокрема методи обліку й калькулювання нормативних витрат «стандарт-кост», змінних витрат «директ-костінг», систему обліку й контролю витрат за центрами відповідальності тощо. Вивчення цього питання привернуло увагу багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, серед яких В. А. Гавриленко, В. Говіндараджан, С. Ф. Голов, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Дж. Шанк, М. Портер, М. В. Нападівська, Г. О. Партин та інших [2, с. 71-78; 4, с. 78-82; 5, с. 139-145; 7-9; 11, с. 124-131; 12-19].

Практичне застосування розроблених методів обліку, калькулювання, нормування та складання

бюджетів витрат і диференціального аналізу облікової інформації у процесі прийняття управлінських рішень дало змогу точніше визначати й оцінювати витрати та фінансові результати під час здійснення окремих господарських операцій і процесів на підприємстві – формування запасів, виготовлення продукції на основному та допоміжному виробництві, управління підприємством, маркетингові дослідження ринку збуту тощо. Однак, загальний недолік усіх запропонованих методів і рекомендованих моделей витрат полягає в порушенні комплексного підходу до дослідження витрат при всьому різноманітті впливу чинників з урахуванням їх взаємозумовленості та суперечливості характеру вияву.

З огляду на зазначене, метою нашої статті є висвітлення особливостей методичного апарату управління витратами та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Витрати є складною економічною категорією, яка поєднує в собі за змістом і процес формування необхідного обсягу економічних ресурсів на підприємстві, і процес їхнього використання. Тобто моментом утворення витрат є початок процесу формування економічних ресурсів, і тільки після відповідного нагромадження починається процес їхнього використання, що є вже іншою і відносно самостійною формою відображення витрат. Витрати як складна економічна категорія мають свою послідовність і одночасність перебування у різних формах [1, с. 137-142; 3; 6, с. 219-225].

Процес виробництва – це продуктивне споживання чинників виробництва, заміщення яких є необхідною умовою процесу відтворення. Якби існувала технічна, господарська та соціально-економічна однотипність виробництва, то вже на фазі безпосереднього виробництва витрати на створення продукту виступали б як суспільно необхідні. У такому випадку заміщення цих витрат взяло б на себе суспільство, оскільки зникли б економічні засади розмежування витрат виробника і суспільства. Технічна однотипність виробництва – це така оснащеність усіх підприємств, при якій за інших однакових умов може бути забезпечений високий рівень продуктивності праці. Господарська однотипність має забезпечуватись одержанням однакових доходів при однакових витратах, а соціально-економічна однотипність – однаковими умовами та оплатою праці, а



також можливостями для розвитку людини.

Витрати підприємства показують, що коштує виробництво такого товару окремому підприємству, і не збігаються із суспільними. Якщо останні містять усі витрати живої і уречевленої в засобах виробництва праці, то витрати підприємств – лише частина їх, що складається, по-перше, з витрат минулого, упредметненої праці у формі спожитих засобів виробництва, ця складова частина собівартості є водночас і складовою частиною вартості; і, по-друге, необхідного продукту, що виступає у формі заробітної плати. Отже, вартість виробляє суспільні витрати живої й упредметненої праці, втілені в продукті, а собівартість характеризує в грошовому вираженні індивідуальні витрати на використані засоби виробництва й оплату праці.

На основі дослідження підпорядкування витрат підприємства управлінським діям у класичному їх розумінні – планування, обліку, аналізу та контролю – встановлено, що витрати відповідають усім ознакам об'єкта, на який доцільно спрямовувати дію відповідних управлінських інструментів.

Система управління витратами повинна базуватися на аналізі чинників виробництва, що формують рівень витрат; використанні найбільш інформативних підходів до калькулювання і планування витрат; управлінні витратами на всіх стадіях життєвого циклу виробу; зниженні витрат у зв'язку зі зростанням якості; розробці ефективних методів зниження витрат; підвищенні зацікавленості та відповідальності [9, с.36-39].

Для дієвого управління витратами підприємства необхідне комплексне та системне використання сукупності методів, що дозволить спрямувати методичний апарат управління витратами саме на ті аспекти управління, які є найбільш важливими для підприємства як сьогодні, так і у стратегічному плані. Подальша стратегія розвитку галузей промисловості полягає в підвищенні ефективності їх роботи на основі максимального використання економічних важелів впливу на всі аспекти роботи промислових підприємств, що забезпечить досягнення найкращих результатів зниження витрат на виробництво продукції. Вибір економічних важелів на промислових підприємствах у сучасних умовах повинен ґрунтуватися, по-перше, на розширенні меж економічної свободи, по-друге, на зміні окремих елементів організаційно-економічного механізму управління витратами.

Організаційно-економічний механізм управління витратами – це складна економічна категорія, що передбачає систему заходів впливу на всі процеси, які призводять до зміни витрат за допомогою правильного вибору тих чи інших параметрів чинників, що беруть участь у формуванні цього показника. У сфері матеріального виробництва природа чинників управління різноманітна. Це можуть бути взаємозалежні між собою чинники виробничо-технічного, економічного, соціального, організаційного, правового й політичного характеру. Наскільки різноманітна природа чинників управління й природа впливу на них, настільки різноманітна і природа механізмів управління.

Стосовно управління витратами можна виділити п'ять основних функцій механізму управління, що охоплюють усі взаємопов'язані дії: планування, організації, контролю за реалізацією, регулювання й мотивації її здійснення [10]. Планування містить у собі вибір довгострокових і найближчих цілей і розробку

стратегічних планів для їх досягнення. Загалом процес планування на рівні підприємства має більш вузькі межі порівняно з командними умовами. Це пов'язано з мінливим характером ринкової економіки, що обумовлює нереальність планів і призводить їх до рівня передумов. Однак планування дозволяє зберегти правильну загальну орієнтацію в умовах непередбаченого характеру господарських ситуацій, зміни ринкової кон'юнктури. Довгострокове планування витрат – це вироблення політики мінімізації витрат підприємства, що містить постановку принципових задач, чітке визначення перспективних і поточних цілей на певний період; формування методів і засобів, за допомогою яких поставлені цілі можуть бути досягнуті оптимальним чином; підбирання й розміщення кадрів.

Орієнтація, прийнята політикою мінімізації витрат підприємства, реалізується через короткострокові плани і через прийняття окремих рішень. Рішення, прийняті підприємствами, здійснюються в умовах великої кількості «ступенів волі», отже, виникає необхідність вибору з певної кількості можливостей, і ці можливості у ринковому середовищі досить різноманітні. При цьому необхідна ідентифікація різноманіття проявів економічного ризику, аналіз особливостей різних сфер діяльності підприємств. Варто враховувати, що чинники, які супроводжують той чи інший вид діяльності, можуть сприяти й перешкоджати здійсненню прийнятих рішень.

Важливою особливістю виконання функції планування на сучасному етапі є підвищення гнучкості. Для забезпечення гнучкості планів необхідно дотримуватись таких принципів: на етапі формування плану виробляти орієнтовне загальне рішення щодо дій на весь плановий період; тактичні дії у кожному наступному періоді часу, їх оптимальний варіант повинен формуватися залежно від ситуації, що склалася у поточному періоді.

Гнучкість планування вимагає формувати противитратні рішення не як одноступеневий, а як багатоступеневий процес. Заплановані на всіх етапах дії у момент формування плану є умовними. Остаточне рішення по кожному наступному етапу приймається за результатами розвитку об'єкта на попередніх етапах. Такий підхід значно відрізняється від раніше застосовуваного принципу твердого планування, що абстрагував план від альтернативних дій. Забезпечення гнучкості планування на практиці ускладнює підготовку проектів і визначає необхідність регулярного коректування раніше передбачених заходів.

Поява різних незапланованих обставин може перетворити цілі, реальні у момент формування плану, у недосяжні. Тому в умовах ринку зростає роль функції регулювання, що забезпечує подолання перешкод, які з'явилися на шляху реалізації запланованих цілей. Перегляд планів і організацію їх здійснення за результатами контролю варто розглядати як важливу самостійну функцію управління витратами [10, с. 308]. Економічному регулюванню як окремому елементу підсистеми або функції управління властиві ті ж методологічні особливості або загальні характеристики, що і всій системі управління виробництвом: мета, принципи, методи і функції регулювання.

У дослідженні та розробці наукових основ регулювання виробничої діяльності досить важливе значення має визначення сутності економічного регулювання, його основних рис і закономірностей. До

визначення цієї категорії деякі вчені підходять із позиції спільності законів, що діють у сфері виробничих відносин, і трактують його як управління, якому властиві мета, зворотний зв'язок та інші загальні риси, при цьому звертають основну увагу на те, що регулювання характерне для процесів, які мають стихійний характер. Деякі автори підходять до визначення основних ознак регулювання виробничої діяльності з боку лише технічного змісту, що становить собою процес, за допомогою якого забезпечується упорядкований стан і заданий рівень організованості системи, інші схиляються до адміністративно-правового змісту, коли регулювання виробництва спирається на юридичні закони, треті – організованого змісту, коли регулювання є комплексом задач із координації, на основі обробленої інформації, дій виробників безпосередньо у процесі виробництва або коректування взаємозалежних процесів виробництва на основі збору й оцінки відповідної оперативної інформації.

Щодо економічного змісту регулюючих початків існує думка, що, по-перше, їх основу має складати закон вартості, по-друге, основні реалізуючі функції повинні бути покладені на нормативи і, по-третє, з їх допомогою забезпечується динамічний рівноважний стан системи у межах структури. Якщо врахувати, що регулювання – це можливість нейтралізувати відхилення і забезпечити бажаний хід розвитку системи і діяльність із утримання характеристик системи на бажаній траєкторії або поблизу неї, то легко переконатися, що кожна з названих ознак тією чи іншою мірою забезпечує досягнення основної мети економічного регулювання виробничої діяльності, а саме – збалансованість інтересів і можливостей різних суб'єктів виробничої діяльності у процесі споживання предметів, засобів праці та робочої сили, що складають сутність цієї діяльності.

Функція організації повинна забезпечити створення умов для виконання поставлених цілей на стадії планування. Функція контролю спрямована на забезпечення досягнення поставлених у процесі планування цілей оптимальними шляхами [10, с. 390]. Здійснення функції контролю, як і функції організації, вимагає вивчення цілого переліку специфічних питань, таких, як розподіл повноважень, облік, підготовка й інші. Перехід від переважно вертикальних взаємин між суб'єктами господарювання й інститутами державного управління до горизонтальних взаємодій виробників і споживачів обумовлює специфічний характер здійснення функції мотивації в управлінні витратами. Мотивація становить процес спонукання до здійснення певної діяльності та досягнення певних цілей [10, с. 360-362]. Стосовно управління витратами розглядається економічний аспект мотивації.

Трансформація економічних відносин обумовила необхідність зміни підходів до визначення ролі основних чинників виробництва, що пов'язано із проблемою раціонального використання наявних ресурсів у суспільному виробництві. Вирішальним значенням при цьому стає сам процес створення вартості, сполучений рівною мірою з використанням саме основних чинників виробництва, і визначальна загальна схема встановлення вартісної оцінки результатів суспільного виробництва на його різних ієрархічних рівнях: від підприємства до виробничої системи, господарського комплексу галузі, регіону або держави загалом. Розширення меж ринкових відносин викликало необхідність визначення меж відтворення на

рівні підприємства або виробничої системи. У зв'язку з чим з'явилась потреба у переосмисленні деяких основоположних засад, що об'єктується, зокрема, визначення сутності витрат як об'єкта управлінського обліку та передумов формування економічних регуляторів виробничої діяльності, вдосконалення наявних інструментів управління, а також розробка нових, що відповідатимуть сучасним економічним умовам діяльності українських підприємств.

Отже, сучасна система управління витратами повинна активно сприяти успішному забезпеченню реального використання ринкових інструментів; єдиному підходу до вирішення обліково-економічних завдань незалежно від рівня управління; можливості здійснення управління витратами на різних стадіях виробничого циклу; застосуванню ефективних методів оптимізації витрат; оперативному відображенню економічної інформації; упровадженню нової техніки на основі результатів НТП і прогресивних технологій ресурсозбереження. У зв'язку з цим виникає необхідність у перебудові господарського механізму, що регулює економічні процеси, а це вимагає виявлення закономірності зміни витрат на виробництво продукції під впливом низки чинників, створення якісно нового організаційно-економічного механізму управління витратами на промислових підприємствах, поновлення кількісного вимірювання впливу аналізованих чинників на витрати на основі моделювання причинно-наслідкових зв'язків, що складаються при формуванні витрат.

Вихідними елементами для формування механізму управління є конкретний об'єкт управління і ціль трансформації стану або діяльності цього об'єкта. Першим кроком буде узгодження зазначених елементів. Далі ціль управління трансформується в критерії управління. Надалі визначаються чинники управління, на які необхідно впливати, щоб виконати ці задачі. Відповідно природі чинників управління вибираються методи впливу, і потім визначається сукупність необхідних ресурсів управління, за допомогою яких виявляється керуючий вплив на стан відповідних чинників управління. Найкращим механізмом буде той, який дозволить забезпечити найбільшу зміну витрат у бік їх зниження. Таку зміну витрат варто вважати внутрішніми резервами їх зниження. Тому головною задачею такого механізму управління є перебування і максимальне використання внутрішніх резервів зниження витрат у конкретних умовах виробництва.

Реальний механізм управління завжди конкретний, тому що спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні чинники, і цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів або потенціалів. У такому механізмі узгодження інтересів управління взаємодіючих сторін досягається вибором методів і ресурсів управління відповідно до природи чинників управління, на які здійснюється вплив. При неузгодженості інтересів не можна досягти ефективного впливу на чинники управління, а отже, неможливо досягти поставленої мети. При цьому слід зазначити, що більшість конкретних причин збільшення витрат на випуск продукції виявляється в особливостях технології і організації виробничих процесів по галузях промисловості, тому основою класифікації чинників є причинно-наслідкові зв'язки між умовами виробництва й зміною витрат під впливом цих умов.

## Список літератури

1. Акмаев А. И. Анализ формирования себестоимости продукции на металлургическом предприятии [Текст] / А. И. Акмаев, Е. В. Каховская // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна. – 2002. – Вип. 47. – С. 137-142.
2. Альгина Т. Б. Анализ современных систем управления затратами и их внедрение на отечественные предприятия [Текст] / Т. Б. Альгина, О. Д. Нечаева, М. Л. Ковжин // Инновации. – 2000. – №3-4. – С. 71-78.
3. Амоша А. И. Каноны рынка и законы экономики: в 4-х т. – Т. 4: Процесс распределения и общественные отношения [Текст] / А. И. Амоша, Н. Д. Прокопенко, Е. Т. Иванов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 546с.
4. Блэк Джон. Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании [Текст] / Джон Блэк, Дарен Маккейб // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – №1. – С. 78-82.
5. Бойко Є. І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах [Текст] / Є. І. Бойко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.6. – С. 139-145.
6. Бугай І. В. Особливості визначення собівартості продукції [Текст] / І. В. Бугай // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2003. – Вип. 167. – С. 219-225.
7. Гавриленко В. А. Економічний аналіз діяльності промислових підприємств: монографія [Текст] / В. А. Гавриленко. – Донецьк: ДВНЗ "ДонНТУ", 2009. – 353с.
8. Коротков Э. М. Исследование систем управления [Текст] / Э. М. Коротков. – М.: «ДеКА», 2000. – 312с.
9. Лабзунов П. Организация управления затратами в условиях рыночной экономики России [Текст] / П. Лабзунов // Экономист. – 2002. – №9. – С. 36-39.
10. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / Мескон М., Альберт М., Хедоури В.; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М.: Дело, 1997. – 704с.
11. Партин Г. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства [Текст] / Г. О. Партин // Фінанси України. – 2008. – № 11. – С. 124-131.
12. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія [Текст] / Г. О. Партин. – К.: Вид-во УБС НБУ, 2008. – 219 с.
13. Abernathy William J. Industrial Renaissance [Text] / Abernathy William J., Clark Kim B., Kanrow Alan M. – New York: Basic Books, Inc., Publishers, 1983. – 194p.
14. Chen R.C. Cause-Effect Analysis for Target Costing [Text] / Chen R.C., Chung C.H. // Management Accounting Quarterly. – 2002. – Winter. – S.1.
15. Economic reform in Ukraine: The unfinished agenda [Text] / Edited by A. Aslund G. de Menil. – New York; London: M.E. Sharpe, 1991. – 228p.
16. Gagne M.L., Discenza R. Target Costing [Text] / Gagne M.L., Discenza R. // Journal of Business & Industrial Marketing. – 1995. – Vol. 10 №1. – S.16.
17. Hiromoto T. Another hidden-Japanese Management Accounting [Text] / Hiromoto T. // Harvard Business Review. – 1988. – July-August. – S.4-7.
18. Tanaka T. Target costing at Toyota [Text] / Tanaka T. // Journal of Cost Management. – 1993. – Spring. – Vol. 7 №1. – S.4-11.
19. Williamson O. E. The Economics of Antitrust: Transaction Cost Considerations [Text] / Williamson O. E. // University of Pennsylvania Law Review. – 1974. – June. – №122. – S.1439-1496.

## РЕЗЮМЕ

### Задорожнюк Викторія

#### Принципы формирования и основные задачи механизма управления расходами на промышленных предприятиях

Проанализировано современное состояние проблемы управления расходами на промышленных предприятиях. Рассмотрены общие методологические подходы, принципы и инструментарий управления расходами. Исследованы основные функции этого механизма на промышленных предприятиях и выявлены направления его совершенствования.

## RESUME

### Zadorozhniuk Viktoriia

#### The principles of formation and main objectives of the cost management mechanism at industrial enterprises

The article dwells upon methodological and organizational basis of cost management at industrial enterprises. The condition of the cost management problem at industrial enterprises is analyzed. The basic methodological approaches, principles and cost management tools are examined. The paper formulates main functions of cost management mechanism at industrial enterprises and directions of their improvement.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2013 р.

## ЕНЕРГОЄМНІСТЬ ТРАНСПОРТУВАННЯ НАСІННЯ СОНЯШНИКУ

*Досліджено енергоємність транспортування насіння соняшнику різними марками вантажних автомобілів. Проведено аналіз цього процесу в господарствах Запорізької області та з'ясовано технічні, організаційно-економічні та соціально-психологічні недоліки. Запропоновано найменш енерговитратний склад – самоскид КамАЗ 53215 «Ставр» з причіпом СЗАП-8357 «СТАВР-1».*

**Ключові слова:** транспортування, енергоємність, автопотяг, вантажопідйомність насіння соняшнику.

Транспортування сільськогосподарської продукції – невід'ємна складова організаційно-економічного процесу агробізнесу. Неодмінною умовою ефективного функціонування агротехнологічного механізму є усунення енергетичних надвитрат. Але встановити, забезпечити та зберегти їх науково-обґрунтований розмір – завдання більш складне й важливе.

На сучасному етапі розвитку економіки склалася ситуація, коли більшість сільськогосподарських підприємств працюють далеко не за раціонально енерговитратними схемами транспортування, не говорячи вже про засади якості та вчасності, що, як наслідок, негативно відображається на господарчій діяльності. Наявність дуже великого розриву між фактичними і нормативними енерговитратами, картографічна та хронометрична невиправданість відстані перевезень, безперервність та неможливість припинення логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут», мінімізація енергетичних витрат в аспекті енергоємності та собівартості продукції потребують особливого підходу до розробки основних напрямків оптимізаційного вектору питомих енерговитрат, що стає важливим завданням сьогодення і має теоретичне і практичне значення.

Питанням зменшення енергоємності виробництва сільськогосподарської продукції присвячено чимало наукових праць вчених економістів: В. В. Іванішина, О. К. Медведовського, О. В. Мороза, В. І. Перебийніса, З. М. Северенчука, Е. Ф. Казанцева та інших. Такі науковці, як В. І. Котелянець, В. І. Перебийніс, М. Корчемний, М. І. Пугачов, Г. М. Підлісецький досліджували ефективність та шляхи удосконалення роботи транспорту в аграрному секторі і шляхи зменшення витрат палива на транспортних роботах. Але саме питання зменшення витрат палива на транспортуванні насіння соняшнику в аграрних підприємствах залишаються невирішеними.

Метою статті є розробка і впровадження наукових рекомендацій щодо організації в аграрних підприємствах Запорізького регіону транспортування насіння соняшнику на засадах енергоефективності виробництва.

Аналіз наявних технологій вирощування високотоварної, а отже й транспортної культури – соняшнику – показав, що у структурі прямих експлуатаційних витрат енергії найбільшу питому вагу становлять основний обробіток – 40-50% та збиральні

роботи – 21%, у загальному обсязі яких 30% припадає на транспортування. Прямі витрати палива при транспортуванні залежать від групи факторів, а саме: відстані перевезень, вантажопідйомності транспортного засобу, типу дорожнього покриття, класу вантажу, технічного стану двигуна та паливної апаратури, загального технічного стану транспорту, кваліфікації водія, витрат часу на простої та холості пробіги. Згідно з проведеними дослідженнями в господарствах Запорізького регіону встановлено, що організація транспортування насіння соняшнику має суттєві недоліки, а саме: технічні – використовується застарілий морально і фізично автотранспорт (20-30 років); організаційно-економічні – відсутність раціональних схем руху, системи оперативного збору, обробки та аналізу інформації; соціально-психологічні – відсутність мотивації у водія в економії паливно-енергетичних ресурсів.

На транспортних роботах при вирощуванні і збуті насіння соняшнику головним чином використовують вантажний автотранспорт. Другий клас вантажу, до якого належить насіння соняшнику, характеризується великим питомим обсягом і незначною щільністю, що забезпечує використання вантажопідйомності автотранспорту лише на 71-99%. Як приклад, середня наспина щільність насіння соняшнику складає 360 г/м<sup>3</sup>, а зерна пшениці – 760 г/м<sup>3</sup>, що майже у 2 рази більше. Для зменшення питомих енерговитрат при транспортуванні насіння соняшнику з поля до току і надалі на склад виникає необхідність у використанні спеціального пересувного складу.

Використання сучасних самоскидних автопотягів дозволяє удосконалити технологічні процеси сільського господарства, елементом яких є транспортування. Головною складовою підвищення рентабельності виробництва насіння соняшнику є раціональне використання паливно-енергетичних ресурсів. Використання нової самоскидної техніки значно збільшує ступінь використання вантажопідйомності та пробігу, що є головним джерелом скорочення енергоємності 1т-км. На нові моделі зерновозів виробники також можуть встановлювати електронну систему контролю витрат палива, яка дозволяє водію обирати більш економічний режим руху автомобіля і дисциплінувати несумлінне ставлення до затрат енергоресурсів.

Нами проведено аналіз найбільш відомих марок

самоскидів, які відповідають вимогам сучасності (табл. 1). Усі самоскиди (за винятком КамАЗ 65115-863-03 з газобалонним устаткуванням) обладнані дизельними двигунами і відповідають європейським стандартам якості.

З наведених даних табл. 1 бачимо, що найбільший коефіцієнт використання вантажопідйомності має самоскид КамАЗ 53215 «Ставр» (0,8) та Ford Cargo 2535F

AGRO (0,62), МАЗ-555102-4227 (0,6).

Наведений модельний ряд визначає найбільш економічні марки за показником питомих витрат палива на 1 т-км. Ними є КамАЗ 53215 «Ставр» (0,043л/т-км) та Ford Cargo 2535F AGRO (0,046л/т-км). Так за рахунок вибору автомобіля можна скоротити витрати палива на одиницю роботи у 3,5 рази.

**Таблиця 1. Енергоємність транспортування насіння соняшнику автомобілями-самоскидами**

Марка автомобіля	Тип двигуна	Коефіцієнт використання вантажопідйомності*	Номінальна вантажопідйомність, т	Вантажопідйомність соняшника, т*	Вартість авто на 27.08.2012, тис. грн	Норма витрат палива на 100км пробігу, л, м3	Питомі витрати палива, л/т-км, м3/т-км*	Вартість палива на 1 т-км, грн*
КамАЗ 53215 «Ставр» (Е-2)	диз.	0,80	10,50	8,40	485,0	28	0,043	0,42
Ford Cargo 2535F AGRO (Е-3)	диз	0,62	17,00	10,50	825,0	37	0,046	0,44
Ford Cargo 3535D AGRO (Е-3)	диз	0,42	21,50	9,10	900,3	36	0,051	0,49
КамАЗ-45144-061 (Е-2)	диз	0,48	14,00	6,65	580,0	28	0,055	0,53
КамАЗ 6520 AGRO (Е-2)	диз	0,46	20,00	9,10	747,1	39	0,056	0,54
МАЗ-5516А8-336 (Е-3)	диз	0,41	19,00	7,70	798,3	34	0,057	0,55
МАЗ-555102-4227 (Е-2)	диз	0,60	9,00	5,43	403,3	24	0,058	0,55
КамАЗ-45143-012-15 (Е-2)	диз	0,54	10,00	5,39	480,0	28	0,068	0,65
МАЗ-551608-236 (Е-2)	диз	0,41	19,00	7,70	716,2	40	0,068	0,65
КамАЗ-45142-010-15 (Е-2)	диз	0,27	14,50	3,85	476,5	28	0,095	0,91
КамАЗ 65115-863-03	газобал	0,25	13,80	3,50	842,4	40	0,149	0,97

\* Розраховано автором, нормативні показники [8, с. 55-125]

При виборі самоскида звернемо увагу і на вартісний фактор, аналіз якого показав, що найменш витратною є модель КамАЗ 53215 «Ставр» вартістю 485 тис. грн. При використанні спеціалізованих автопотягів (самоскид+причіп) питомі витрати палива на 1 т-км скорочуються майже у 2 – 2,5 рази (табл. 2).

Використання причепів значно збільшує рентабельність транспортування. Але коефіцієнт використання вантажопідйомності може бути погіршено за рахунок застосування причепів, не пристосованих для транспортування сільськогосподарських вантажів 2 класу. Найкраще співвідношення обсягу і вантажопідйомності характерне для причепа СЗАП-8357 «СТАВР-1».

Для більш детального розгляду залежності вантажопідйомності самоскида та енергоємності одиниці транспортної роботи було побудовано графічну модель, коефіцієнт детермінації якої (0,92) засвідчує достатньо тісний взаємозв'язок характеризуючих показників (рис. 1).

Найоптимальніше поєднання вантажопідйомності та енергоємності демонструють самоскиди КамАЗ 53215 «Ставр», Ford Cargo 2535F AGRO та Ford Cargo 3535D.

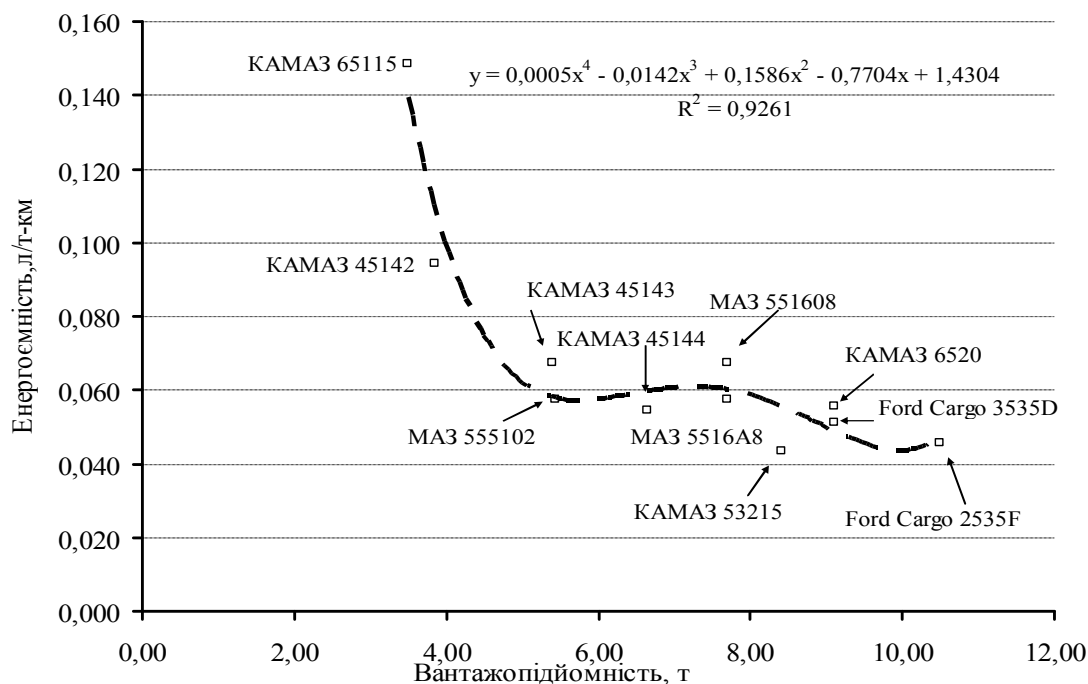
Використання причепа змінює результативні показники залежності витрат палива від вантажопідйомності, проте незначним чином. Якщо визначити коефіцієнт вантажопідйомності автопотягів у складі яких буде причіп СЗАП-8357 «СТАВР-1», то вантажопідйомність самоскида зростає на 30-70%.

КамАЗ 53215 «Ставр» – це максимально пристосований для аграрного виробництва зерновоз з нарощеними відкидними бортами в бортовому автомобілі, який можна комбінувати з причіпом СЗАП-8357 «СТАВР-1» також з нарощеними відкидними бортами. Так аналіз обраних самоскидів за трьома показниками (вантажопідйомність, вартість, витрати палива на 1 т-км) показав, що найбільш економічним, особливо на великі відстані, буде транспортування насіння соняшнику самоскидом КамАЗ 53215 «Ставр» з причіпом СЗАП-8357 «СТАВР-1».

**Таблиця 2. Енергоємність транспортування насіння соняшника автопотягом**

Марка автомобіля та причепу	Обсяг причіпу, м <sup>3</sup>	Вантажопідйомність соняшника, т*	Питомі витрати палива, л/1 т-км, м <sup>3</sup> /1 т-км*	Коефіцієнт використання вантажопідйомності з причіпом*	Зміна питомих витрат палива при використанні причіпу, разів*
КамАЗ 53215 «Ставр» (Е-2)+ СТАВР-1 СЗАП 8357	24,47	16,96	0,021	0,75	2,02
МАЗ-555102-4227 (Е-2)+ МАЗ 856102-010	22,00	13,13	0,024	0,44	2,42
КамАЗ-45144-061 (Е-2)+ МАЗ 856102-010	22,00	14,35	0,025	0,41	2,16
Ford Cargo 2535F AGRO (Е3)+ МАЗ 856102-010	22,00	18,20	0,026	0,48	1,73
Ford Cargo 3535D AGRO (Е3)+ МАЗ 856102-010	22,00	16,80	0,028	0,40	1,85
МАЗ-5516А8-336 (Е-3)+ МАЗ 856102-010	22,00	15,40	0,029	0,39	2,00
КамАЗ 6520 AGRO (Е-2)+ МАЗ 856102-010	22,00	16,80	0,030	0,41	1,85
МАЗ-551608-236 (Е-2)+ МАЗ 856102-010	22,00	15,40	0,034	0,39	2,00
КамАЗ-45143-012-15 (Е-2)+ НЕФАЗ-8550	15,00	10,64	0,034	0,53	1,97
КамАЗ-45142-010-15 (Е-2)+ МАЗ 856100-014	11,00	7,70	0,047	0,25	2,00
КамАЗ 65115-863-03+ СЗАП 8551	15,40	8,89	0,058	0,34	2,54

\* Розраховано автором, нормативні показники [8, с. 55-125]



**Рис. 1. Залежність питомих витрат палива від вантажопідйомності самоскида при транспортуванні насіння соняшнику**

Отже, за рахунок використання сучасних самоскидів резерви скорочення питомих витрат палива на одиницю з відповідно обладнаними причепами існують значні транспортної роботи (майже у 8,5 разів). Але за

складних фінансово-економічних умов сільськогосподарські виробники не здатні придбати та утримувати у своєму автопарку нові самоскиди. Водночас для фермерських господарств та невеликих агрофірм різних організаційно-правових форм господарювання є економічно недоцільним одноосібне володіння автопотягом.

Ефективність роботи транспорту залежить насамперед від раціональної організації перевезень самими товаровиробниками і виражається в результативних показниках сільськогосподарського виробництва. Більшість науковців на базі власних досліджень доводять, що для сільськогосподарських підприємств з великою кількістю ріллі в обробітку є доцільним формування власних транспортних підрозділів, комплектування їх технікою і поповнення за необхідності. Підприємствам з невеликими сільськогосподарськими площами, фермерським господарствам рекомендовано використовувати техніку

на міжгосподарській основі [7, с. 21].

Узагальнюючи вищесказане, констатуємо, що ефективність роботи транспорту – це насамперед результат раціональності та оптимальності перевезень, зокрема науковість та точність організації транспортування безпосередньо самим товаровиробником.

Отже, вибір найбільш оптимального складу автотранспортного засобу – це шлях економії енергетичних ресурсів. Проте цей напрямок мінімізації енерговитрат, у процесі транспортування в логістичному ланцюгу «постачання-виробництво-збут», без урахування організаційно-економічних та соціально-психологічних чинників окремої виробничої одиниці є лише базисом оптимізаційної задачі. Тому подальші дослідження будуть побудовані на синергізмі технічної складової в контексті енергоємності транспортування насіння соняшнику.

## Список літератури

1. Вергун М. Г. Роль транспортного фактору в приміському районі / М. Г. Вергун // Економіка АПК. – 2012. – №2. – С. 70 – 75
2. Власенко Д. О. Концепція управління автотранспортним підприємством в умовах нестабільного економічного середовища / Д. О. Власенко // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2008. – Т. 2, №2 – С. 100-104.
3. Глухова І. Ю. Наукові принципи планування та аналізу роботи транспортного підрозділу підприємств АПК [Електронний ресурс] / І. Ю. Глухова. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ». – 2011. – Т. 1 – 340 с. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Traiv/2011\\_1/58.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traiv/2011_1/58.pdf)
4. Економне використання енергоресурсів у сільськогосподарському виробництві / В. Г. Бебко, С. Я. Меженний, В. Г. Стафійчук, В. Ф. Юрчук. – К.: «Урожай», 1991. – 144 с.
5. Ільченко В. Ю. Дослідження енергоємності транспортної операції / В. Ю. Ільченко, О. Д. Деркач, В. О. Колбасін // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2008. – №2. – С. 63 – 69.
6. Корчемний М. Енергозбереження в агропромисловому комплексі / М. Корчемний, В. Федорейко, В. Щербань. – Тернопіль : підручники і посібники, 2001. – 984 с.
7. Мірзоева Т. В. Форми використання вантажного автотранспорту в аграрному секторі економіки / Т. В. Мірзоева, Т. А. Гуцул // Економіка АПК. – 2008. – №9. – С. 20-24
8. Норми продуктивності та витрат палива на перевезення вантажів автомобільним транспортом в агропромисловому комплексі / за ред. В. В. Вітвицького. – К. : Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, 2002. – 208 с.
9. Перебийніс В. І. Енергетичний менеджмент: навчальний посібник / В. І. Перебийніс. – Полтава: ІнтерГрафіка, 2004. – 232 с.
10. Формування ринків матеріальних ресурсів АПК / за ред. Г. М. Підлісецького. – К. Інститут аграрної економіки, 2001. – 428 с.

## РЕЗЮМЕ

**Захарченко Елена**

### **Енергоємність транспортування насіння підсолонечника**

Исследована енергоємність транспортування насіння підсолонечника різними марками вантажних автомобілів. Проведено аналіз цього процесу в господарствах Запорізької області та визначено недоліки технічного, організаційно-економічного та соціально-психологічного характеру. Предложено найменш енергозатратний склад – самосвал КамАЗ 53215 «Ставр» з причепом СЗАП-8357 «СТАВР-1».

## RESUME

**Zakharchenko Olena**

### **Energy intensity of sunflower seeds transportation**

Energy intensity of sunflower seeds transportation by different brands of trucks is studied. According to the conducted analysis of the process of sunflower seeds transportation in the farms of Zaporiz'ka oblast', technical, organizational, economical, social and psychological defects are detected. The least energy-intensive structure of the unit tipper of Kamaz 53215 "Stavr" with trailer SZAP-8357 "STAVR-1" is offered.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## AN EMPOWERMENT APPROACH TO MANAGING SERVICE EMPLOYEES

*Service personnel play a very important role in the success and profitability of the company and can be an important source of differentiation as well as competitive advantage. It is a challenge for service companies to differentiate from other similar companies since they tend to offer the same bundle of benefits. Service employees and the way they deal with customers are harder to duplicate as compared to other service features, which means they can be used to distinguish one company from another. A number of studies have shown that employee satisfaction and customer satisfaction are clearly related to each other. Therefore, service companies should employ effective human resources policies, which would result in high satisfaction of employees. Frontline staff are also crucial for creating customer satisfaction and delivering service excellence. Thus, in the context of services, human resources management should be linked to marketing management in order to meet the customers' needs as well as the company's objectives. Moreover, the way the personnel is managed and the extent of empowerment are often key factors for the overall success of marketing strategy.*

**Keywords:** control model, production-line, involvement model, empowerment, suggestion involvement, job involvement, high involvement

### The Concept of Empowerment

The formulation of a marketing strategy in service companies requires a broader approach to the factors affecting customer satisfaction with the emphasis put on the role of service staff in creating a unique service experience and meeting the company's objectives<sup>2</sup>. Service personnel usually perform very many tasks and are expected to achieve both operational and marketing goals. They have to be fast and efficient and delight customers at the same time. Additionally, they are involved in selling, cross-selling and up-selling, as well as the company's promotional activities. Since the first-line employees perform different functions which include representing the company, creating service quality, improving productivity, and making sales, they are vital for business success. For this reason, managers should focus on the front line and support them in their tasks of delivering services [Lovell, Wirtz, 2011]. Moreover, they need to empower service staff to make their own decisions, encourage them to show more initiative and be more involved in the service performance in order to meet customers' needs.

There are different approaches to understanding of the concept of empowerment. Some researchers put the emphasis on the organization's internal structural changes necessary to delegate the power to the employees, some focus on the organizational culture, which is favorable for the process of introducing new ideas, while some concentrate on the subjective feelings of employees with regard to the activities carried out by the management. Many authors distinguish two aspects of empowerment: the structural empowerment, which refers to the internal changes related to the process of delegating power and control to subordinates and the mental empowerment, focused on individual employees, their motivation and the readiness of managers to delegate the power to the first line

personnel [Szytycz, 2009]. There are also definitions linking the two approaches as well as those which characterize empowerment in a general way. According to K. Blanchard, empowerment is a process of unleashing the power of employees – their knowledge, experience, and motivation – and directing this power towards the achievement of goals with the stress put on introducing the culture of empowerment within the organization in order to increase the competitiveness of the company [Blanchard, 2009].

The shift from hierarchical culture towards empowerment culture requires a change in the attitude of management and an organizational climate favorable to triggering the encouragement of employees to involve, to use their knowledge, experience, and motivation to resolve problems [Blanchard, 2009]. The introduction of empowerment culture involves building confidence and responsibility among employees, which requires sharing the knowledge and providing information necessary for making decisions. It is also important to define a vision statement motivating employees and enabling them to take a proper course of action, establish clear rules for the decision-making process, introduce a new assessment systems for employees, and carry out intensive training. Furthermore, the existing organizational hierarchy should be replaced by units and groups able to make their own decisions [Blanchard, Carlos, Randolph, 1996]. Despite incurring the costs associated with the introduction of the empowerment culture, it should be taken into account that organizational culture is a vital strategic asset which enables the company to differentiate from competitors. Thus, empowerment culture can be an important factor in building competitive advantage in the market.

### The Benefits and Costs of Empowerment

The results of numerous studies show that companies benefit measurably from applying the concept of empowerment. Employees who have more responsibility achieve sales targets more frequently and have better scores than those who have not been rewarded for making their own decisions and showing initiative [Lawler III, 1995]. The

<sup>2</sup> The extended marketing mix suggested for services is composed of 7 Ps, including the traditional 4 Ps, as well as people crucial for service delivery, process, and physical environment. The concept of 7 Ps was developed by B.H. Booms and M.J Bitner, *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, in I.H.



---

research carried out on the groups of engineers employed in the development department of the enterprise proves the positive correlation between the application of the empowerment concept and financial results [Silver, 1999]. Additionally, personnel who are empowered to make their own decisions react more quickly to customers' responses and are able to adjust the market offering to customers' individual needs and preferences [Melhem, 2004]. As a consequence of the greater involvement of employees, they tend to be more satisfied [Yip, 2000, Randolph et al, 2004], which results in better quality of the delivered services and higher customer satisfaction and loyalty [Heskett et al, 1997, Graham, Sparks, 2000]. In service companies the staff often have direct contact with customers, so customer satisfaction depends on the quickness and accuracy of the employees' decisions [Yagil, 2002].

Despite the numerous benefits, the application of the empowerment approach requires incurring greater costs and is associated with higher risk. Selecting the right personnel, designing appropriate motivation system adapted to the needs of service staff, and extended training aimed at providing knowledge on the product, sales techniques, and customer service as well as the development of numerous skills (such as team work, the ability to solve problems and make independent decisions) involve accurate planning and bearing considerable costs. There is also a risk that the service quality may differ between companies which adopted the empowerment approach, since personnel authorized to make their own decisions perform service and react to customers' needs in various ways. Moreover, in such companies the service delivery process may be extended and employees can make mistakes while making decisions based on their own judgment. On the other hand, customers may feel discomfort, because, in their opinion, some of them were treated preferentially while others were inadequately served. [Hoffmann et al, 2009].

When making decision concerning the adoption of the empowerment approach, it is necessary to take into account the character of the service product, the specificity of the service delivery process, the needs and preferences of customers, the ability to monitor and control employees, and potential benefits and costs associated with the implementation of this method of management. Furthermore, it is important to consider the results of the researches carried out, which indicate that empowerment is beneficial for companies offering individualized services, aimed at developing and enhancing relationship with customers, with organizational culture favorable to the involvement of service employees in the decision-making process and team-oriented staff focused on self-development [Bowen, Lawler III, 1992].

### **The Scope of Empowerment**

Managing employees involves decisions regarding the degree of the empowerment of the frontline employees. Service companies can adopt one of two main approaches to managing people in a company: the production-line approach or empowerment. The production-line approach to managing people is based on the control model, whereas empowerment is based on the involvement model. Empowerment can take place on several levels: suggestion involvement, job involvement, and high involvement.

Production-line is based on the control model of the organization design and management in which the roles in a company are clearly defined and the decision-making process is centralized. This model assumes that service operations may be more efficient when tasks are simplified

and employees perform them following specified procedures. The employees are not empowered and cannot make their own decisions. Only the managers can take action and solve customers' problems. Additionally, it is recommended to replace people with equipment and systems, since they are believed to be more reliable and easier to control. The production-line approach gives the company control over the interactions with customers and ensures a uniformity of customer service and the firm's other operations [Levitt, 1972, 1976].

Suggestion involvement empowers employees to make suggestions for service improvements, but does not allow them to implement their own ideas and solutions. The proposals presented by the service staff are evaluated by management who make decisions regarding possible changes. Managers actively support involvement of employees by organizing brain storming sessions, during which personnel from different departments are invited to discuss various ways of improving service quality. The companies in which the potential of workforce to generate new ideas is appreciated tend to have more motivated staff than those where personnel have no impact on the service performance [Lawler, 1988].

Job involvement approach is focused more on employees who have more freedom and are encouraged to use their skills; however, higher level decisions remain in the responsibility of the management. In the companies that use this approach the emphasis is put on the group work, which is perceived as an opportunity to improve the service delivery process. Personnel can use their skills in order to make service improvements, have more impact on service performance and the selection and assessment of performed tasks. Moreover, employees get feedback from the managers, their own colleagues and customers. This way of management results in better motivation and greater involvement of service staff and stronger relationship with the company [Lawler, 1988].

High involvement is concerned with giving extensive training to people in order to develop their various skills and involve them in the decision-making process. Service staff is expected to show initiative, respond quickly to customers' needs, be cooperative, and make independent decisions. Therefore, problem-solving skills and teamwork are an important part of the training. Employees have an impact on the motivation system and participate in decisions concerning awarded salaries and bonuses. They often become the company's shareholders, which enables them to decide on issues vital for the firm. This approach results in employees showing strong commitment and becoming highly motivated and personally involved. [Lawler, 1988].

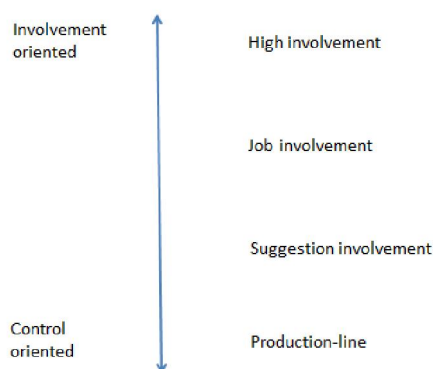
### **The Case of Ritz-Carlton<sup>3</sup>**

Empowerment tends to be the most effective in service organizations which specialize in delivering unique market offerings and individualized services provided by professional and highly motivated service staff. The Ritz-Carlton, a chain of luxury hotels and resorts renowned for their outstanding customer service, has adopted the empowerment culture. The numerous rewards to Ritz-Carlton, granted to the best hotels in the world, as well as the opinions from satisfied and loyal guests are undeniable proof of the company's high service quality. More than 90 percent of Ritz-Carlton customers return, and 95 percent report that they had a truly memorable experience.

---

<sup>3</sup> [www.ritzcarlton.com](http://www.ritzcarlton.com), accessed January 2013.

**Figure 1 Levels of Empowerment**



Source: D.E. Bowen, E.E. Lawler III, *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, Sloan Management Review 33, Spring 1992, pp. 32-39.

The occupancy rate amounts to 70 percent exceeding by nine points the industry average. Service personnel also appear to be satisfied with their work and the adopted organizational culture, which is expressed by a very low employee turnover – less than 25 percent a year compared to 85 percent of the industry average<sup>1</sup>. The company motto “We are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen” reflects the atmosphere prevailing in the hotels and the organizational culture, in which customers as well as employees are highly appreciated.

Achieving high levels of customer satisfaction and loyalty was possible due to the adopted values, the suitable personnel strategy and the culture of empowerment, which enabled employees to make independent decisions. Given the key role of the service personnel in creating the unique and unforgettable experience for Ritz-Carlton guests, a proper selection and training of staff play a very important role in the strategy. As soon as they are accepted, employees participate in a two-day orientation program, during which they become familiar with 12 Ritz-Carlton Service Values. Every day, they have a start-of-shift 15-minute meeting called “the lineup” to remind them of the service values. The principal value refers to the necessity of building and enhancing the relationships with customers. For this reason, all efforts of the hotel staff are directed at meeting the customers’ needs. The employees are empowered to make independent decisions and use their own judgment and intuition to solve customers’ problems. The personnel’s ability to deal with unexpected situations, pampering their guests and meet their unexpressed wishes provide the basis for the evaluation of the service staff’s performance. Employees are empowered to spend up to \$2000 to redress a guest’s grievance without consulting managers. Practically, the most important task of the service personnel is to assure that guests have the unique and unforgettable experience during their stay at any of the Ritz-Carlton hotels. Among the proofs of the excellence of the service are numerous testimonies of guests charmed with the professionalism and commitment of the service staff and their ability to meet their most sophisticated wishes.

In Ritz-Carlton Atlanta, one of the travelers arrived at the hotel late at night, tired and suffering from a cold. Meeting the guest at the door, the service staff greeted her by name, and, noticing her condition, escorted her directly to her

room. To her surprise, she found fresh flowers, two boxes of cough drops and a personally addressed card awaiting her. In Ritz-Carlton San Francisco, one of the guests mentioned how his wife liked the Spaghetti Bolognese served in the hotel in Paris. Making efforts to please visitors, the chef obtained the recipe and prepared the meal in the same manner as in Paris. In Ritz-Carlton Moscow, service staff checking the guests list noticed that a Japanese traveler’s birthday occurred during her stay at hotel. On the day, a birthday cake was prepared as well as a birthday card with wishes in Japanese. Such stories are presented on the Ritz-Carlton website in the section entitled “The Stories That Stay With You” and read aloud during the meetings with the hotel personnel to discuss examples of extraordinary customer service.

### Summary

Since service employees play a very important role in the service delivery process and have considerable impact on customer satisfaction, personnel strategy should be an essential component of marketing strategy. This requires cooperation between marketing managers and human resources managers. When designing marketing strategy, it is necessary to take into account proper selection of employees, training adopted to the needs of service staff, and a system of motivation, monitoring, and control, which enables employees to deliver high quality services. The service delivery process depends on the extent of independence and autonomy that the staff have in making decisions. The decision regarding the empowerment of the service staff, sharing information on the company’s results and involving the personnel in the decision-making process depends on the model of management adopted by the company.

There are two models of organization design and management: the control model and the involvement model. The production-line approach to managing people is based on the control model, whereas empowerment is based on the involvement model, in which employees play a crucial role in satisfying the customers’ needs. First-line staff are encouraged to show initiative and solve the customers’ problems and rewarded for doing so. Employees are asked to make suggestions for service improvements and flexibly interact with customers. Empowered employees respond more quickly to customers’ needs, feel better about their jobs, become more involved in work, perform their tasks with greater enthusiasm, and come up with ideas about how to best serve customers. Empowering service personnel

<sup>1</sup> Data taken from the case study: *Ritz-Carlton: Creating Customer Intimacy* in: P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson, 2010, pp.562-563.

brings many benefits; however, it also creates costs including a greater investment in staff selection and training, higher labor costs, and the potential threat of inconsistent service delivery and making bad decisions.

Due to the role of service personnel in delivering service excellence and their impact on customer satisfaction, the empowerment approach is particularly important in service companies. Yet, empowerment can take place on several levels depending on various conditions. Suggestion involvement allows personnel to only make suggestions on service improvements; job involvement gives them opportunity to use their skills to improve the service delivery process; whereas high involvement is concerned with involving employees in the decision-making process. The decision regarding the extent of empowering service personnel requires consideration of the service characteristics, the service delivery process, the customers'

needs, the employees' skills, organizational culture, as well as the costs and benefits of empowerment.

Companies offering high quality and personalized services aimed at providing a unique and memorable experience for customers are recommended to introduce the empowerment culture and create a friendly and warm climate within the organization. Since the relations with service staff play a very significant role in the service experience, the empowerment approach can be used as an important source of competitive advantage. In the analyzed case of Ritz-Carlton, the outstanding and exceptional customer service stems from the empowerment culture adopted by the chain. The remarkable results of the implemented strategy include: very high satisfaction and loyalty of customers, higher occupancy rate and much lower employee turnover.

### **Bibliography**

- [1] BERNALS J., INGRAM J., KRAŚNICKA T. 2010. *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [2] BLANCHARD K., CARLOS J., RANDOLPH A. 1996. *Empowerment Takes More Than a Minute*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- [3] BLANCHARD K. 2009. *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] BOWEN D.E., LAWLER III E.E. 1991. *Facing the Customer: Empowerment or Production Line?*, Center for Effective Organizations, CEO Publication, G 91-5 (190).
- [5] BOWEN D.E., LAWLER III E.E. 1992. *The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When*, Sloan Management Review 33, Spring, pp. 32-39.
- [6] GRAHAM L.B., SPARKS B.A. 2000. *Customer Reactions to Staff Empowerment: Mediators and Moderators*, Journal of Applied Social Psychology, 30, no 5, pp. 991-1012.
- [7] HESKETT J.I., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A. 1997. *The Service Profit Chain*, Free Press.
- [8] HOFFMAN K.D., BATESON J.E.G., WOOD E.H., KENYON A.J. 2009. *Services Marketing. Concepts, Strategies & Cases*, South-Western Cengage Learning.
- [9] JOHANN M. 2010. *Rola marketingu w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 1.
- [10] JOHANN M. 2010. *Strategia marketingowa przedsiębiorstwa usługowego*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, nr 2.
- [11] LAWLER III E.E. 1988. *Choosing an Involvement Strategy*, Academy of Management Executive, 2, pp. 197-204.
- [12] LAWLER III E.E. 1995. *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management*, San Francisco: Jossey-Bass.
- [13] LEVITT T. 1972. *Production-Line Approach to Service*, Harvard Business Review, September-October, pp. 41-52.
- [14] LEVITT T. 1976. *Industrialization of Service*, Harvard Business Review, September-October, pp. 63-74.
- [15] LOVELOCK CH., WIRTZ J. 2011. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Prentice Hall.
- [16] MELHEM Y. 2004. *Empowerment; Services; Customer Service Management*, Banking Employee Relations 26 (1), pp. 72-93.
- [17] RANDOLPH W.A., SIEBERT S.E. SILVER S.R. 2004. *Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance and Satisfaction*, Academy of Management Journal 47.
- [18] RZEŹNIK B. 2010. *Empowerment jako czynnik budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, A. Adamik (red.) Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [19] SILVER S.R. 1999. *Perceptions of Empowerment in Engineering Workgroups: The Linkage to Transformational Leadership and Performance*, unpublished dissertation, Washington D.C.: George Washington University.
- [20] SMITH J. 2006. *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [21] SYRYTCZYK K.W. 2009. *Koncepcje empowermentu w naukach o zarządzaniu – przegląd definicji w: Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [22] YIP. J.S.L. 2000. *Quality Service Success – Property Management Development to Empowerment*.
- [23] YAGIL D. 2002. *The Relationship of Customer Satisfaction and Service Workers' Perceived Control – Examination of Three Models*, International Journal of Service Industry Management, 13, no. 4, pp. 382-398.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*

## ЦІЛІ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті розглядаються питання визначення стратегічних орієнтирів в управлінні технологічним розвитком підприємства; визначається характер взаємозв'язку стратегічних цілей та напрямів технологічних змін на підприємстві; формулюються визначення поняття та принципи управління технологічним розвитком підприємства як елементом стратегічного процесу.*

**Ключові слова:** технологія, розвиток, технологічний розвиток, стратегічні цілі, технологічні зміни, управління технологічним розвитком.

Розгляд специфіки функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах неодмінно спрямовує дослідження в напрямку з'ясування характерних рис економічного порядку, що традиційно визначається як нова економіка. В науковій літературі поширеним є погляд на нову економіку як економіку знань, тобто такий тип економічних відносин, для якого характерним є перевага нематеріальних активів (у тому числі інноваційних технологій) у формуванні стійкої конкурентної переваги та забезпечення зростання доходів товаровиробника. На наш погляд, варто перелічити декілька ключових властивостей, що притаманні новій економіці. По-перше, динаміка. Ринки, виробництво та конкуренція характеризуються надшвидкими змінами структури попиту, технологій, продуктів і послуг, правил гри, складу компаній-конкурентів тощо. З плином часу темп змін пришвидшується, старі умови функціонування економічних систем витісняються новими.

По-друге, нова економіка характеризується інноваційністю. Інновації охоплюють усі сфери бізнесу та орієнтують підприємства на безперервний пошук нових технологій виробництва продукції, роботи з інформацією, способів управління та маркетингових заходів. Інноваційність як здатність компанії змінюватися складає основу її головної конкурентної переваги.

По-третє, провідною у забезпеченні доходності і прибутковості бізнесу стає роль спеціалізованих знань. Компанії, що спрямовують достатню суму інвестицій у розвиток НДКР та застосування їх результатів у створенні нових продуктів і послуг, отримують очевидну перевагу інноваційно-технологічного випередження конкурентів.

Функціонування підприємства в описаних умовах обумовлює спрямування управлінських зусиль на пошук додаткових джерел інноваційності та динамічності з метою формування стійких конкурентних переваг. Особливо проблемним для керівництва компанії є обґрунтування напрямів технологічного розвитку, зокрема з огляду на статус технології у структурі переваг швидкості та інноваційності.

Стратегічні аспекти спрямування технологічного розвитку підприємства відображені в працях зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Е. Васконсельза,

У. Вертера, Ж. Морана, Р. Сера, У. Соммерса, Д. Форда, Р. Фостера. Дослідження методологічних основ управління технологічним розвитком проводилися в роботах українських вчених, зокрема Ю. Бажала, С. Захаріна, В. Осецького, Л. Федулової, В. Хаустова.

Узагальнення здобутків економічної науки у сфері управління технологічним розвитком дозволяє стверджувати, що в умовах нової економіки проблемним залишається відшукання способу узгодження напрямів технологічного розвитку компанії з її стратегічними цілями, зокрема з урахуванням результатів галузевих технологічних прогнозів та реальних умов конкуренції.

Метою статті є з'ясування цілей та принципів управління технологічним розвитком сучасного підприємства в контекстному взаємозв'язку із головним завданням стратегічного управління – формуванням стійких конкурентних переваг. Завданнями, що сприяють досягненню поставленої мети, слід вважати визначення понять технології та технологічного розвитку, а також формулювання характеру взаємозв'язку стратегічних та технологічних цілей підприємства.

В економічній науці поняття «технологія» є досить поширеним, однак існує декілька різних тлумачень його змісту. Так М. Мескон визначає технологію як будь-який засіб перетворення первинних матеріалів, чи то людська праця, інформація, або фізичні матеріали – для отримання бажаної продукції або послуг[1]. У сучасній інтерпретації технологія – це сукупність виробничих процесів, науково-технічних і професійних знань, методів, засобів виробництва, нової техніки, які забезпечують перетворення природної речовини в продукти промислового і побутового використання[2]. Набір операцій, правил і процедур, що складає технологію, має бути певним чином систематизованим та структурованим для отримання результату. Результатом застосування технології зазвичай виступають різного роду продукти й послуги підприємства, при чому як проміжні, так і кінцеві. У більш широкому розумінні технологія визначається як потік спеціалізованих знань, процесів і матеріалів, які застосовуються при розробці, виробництві та експлуатації продукції [3; 4; 5]. Технологія є одним з найбільш інертних ланцюгів суспільної системи, оскільки вона пов'язана з послідовним характером свого

розвитку. Кожна з технологій розвивається на основі накопичення минулого досвіду людства, які вона акумулює різними способами, вдосконалює їх як життєво важливу для суспільства інформацію. Зміна базових технологій здійснюється шляхом промислових революцій, які мають не лише технічні, а й соціальні наслідки.

На наш погляд, технологія – це сукупність прийомів, правил, навичок, майстерності, необхідних для здійснення суми дій щодо засобів виробництва, в результаті яких проходять необхідні зміни стану, властивостей, форми, будови предмету праці при виготовленні продукції.

Головне завдання сучасного менеджменту полягає у визнанні технології одним з провідних ресурсів стійкого економічного розвитку підприємства. За цим міркуванням, необхідним є окреслення сутності технології з точки зору технологічного розвитку підприємства.

У сучасних теоретичних працях щодо визначення сутності технологій досить часто оперують поняттям технологічного розвитку як на рівні національної економіки, так і на рівні підприємства. Проте власне визначення поняття технологічного розвитку залишається категорією неоднозначного трактування.

У широкому розумінні філософська категорія розвитку визначається як процес самопросування від нижчого (простого) до вищого (складного), що розкриває і реалізує внутрішні тенденції та сутність явищ, які ведуть до виникнення нового і зумовлюють будь-які зміни різноманітних форм матерії [6]. Розвиток є іманентним процесом: перехід від нижчого до вищого виникає тому, що у нижчому в прихованому вигляді міститься тенденція, яка веде до вищого, а вище є розвитком нижчого.

Стосовно досліджуваного розвитку підприємства, ми вважаємо за потрібне розмежувати два іноді ототожнюваних поняття: «зростання» та «розвиток». Під зростанням зазвичай розуміють процес розширення масштабів виробництва при збереженні певного рівня ефективності його діяльності. Процес розвитку, навпаки, безпосередньо пов'язаний з підвищенням рівня ефективності. Розвиток, як такий, характеризує якісний рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних ознак об'єкта. Розвиток визначає його еволюцію, поліпшення, прогрес, а також зростання та розширення. З філософської точки зору розвиток може визначатись як зміна якісних характеристик об'єкта, що супроводжується ускладненням елементного складу структур та функцій. З іншого боку, існують теорії, згідно з якими розвиток – це не тільки зміна якісних характеристик об'єкта, але й кількісних.

Під зростанням розуміють збільшення обсягів шляхом тієї чи іншої переробки сировини, тоді як розвиток означає також розширення або реалізацію потенційних можливостей. Якщо зростання передбачає збільшення за кількісними параметрами, то розвиток робить наголос на покращенні або зміні якості. Стосовно до підприємства розвиток визначає стійкі зміни напрямку діяльності існуючих функцій, структури підприємства, рівня ефективності та якості діяльності підприємства.

Таким чином, про розвиток можна говорити лише там, де внаслідок поліпшення виробничих чи бізнес-процесів або управління ними досягнуто якісний або кількісний приріст корисного результату процесу у співвідношенні з попереднім рівнем, чи рівнем, який є

досягнутим на інших виробництвах. Більш того, для процесу розвитку темпи зростання як показник ефективності є практично більш зручним, унаслідок його прямої відповідності цільовим показникам розвитку підприємства. Рушійною силою розвитку є зміни в зовнішньому середовищі організації, які потребують взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. В сучасній практиці управління виділяють три групи факторів розвитку: природний процес зростання суспільних потреб, науково-технічний прогрес та конкурентна боротьба.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що дефініція поняття технологічного розвитку має базуватися на загальнонаукових уявленнях сутності розвитку як такого та надавати розуміння характеру цього процесу в аспекті технологічних змін на підприємстві. Отже, технологічним розвитком підприємства будемо вважати такі зміни окремих технологічних процесів або технології загалом, які забезпечуватимуть покращення якісних показників діяльності підприємства. У такому визначенні конкретизується водночас і сутність, і мета технологічного розвитку.

З наведеного визначення технологічного розвитку підприємства слід з'ясувати, які саме технологічні зміни здатні вплинути на якісне покращення показників діяльності підприємства. Для цього звернемося до класифікації технологій підприємства за ознакою їх відношення до конкурентних переваг, запропоновану У.Вертером. Отже, з позицій стратегічного бачення на підприємстві виділяють такі технології [7]:

- технології «твердого ядра» – це технології, які визначають спеціалізацію підприємства, є основою його майбутнього розвитку та забезпечують передавання знань;
- периферійні технології – технології, що належать до допоміжних видів діяльності;
- технології диференціації – технології, які є джерелом конкурентоспроможності підприємства;
- базові технології – містять мінімум компетенцій, необхідних підприємству для виконання своєї місії. Такими технологіями володіють усі конкуренти, тому необхідно слідкувати, щоб ступінь їх удосконалення був не нижчий, ніж у конкурентів;
- ембріональні технології – технології, які можуть мати суттєвий потенціал та значення у майбутньому та сприяти заміщенню тих технологій, що використовуються для розробки та виробництва нових видів продукції на сьогодні.

Як видно з класифікації, для управління технологічним розвитком підприємства стратегічний аналіз його технологічної структури здійснюється у трьох взаємопов'язаних контурах: контурі бізнес-ядра, контурі конкуренції та контурі перспективи. З точки зору стратегічного управління в аналізі технологічної структури підприємства необхідно включати й ті технології, вплив яких на функціонування підприємства та його конкурентні позиції може виявитися в майбутньому. Більше того, на думку фахівців, успіх та ефективність оцінки технологій залежить від передбачення появи саме майбутніх технологій, які можуть суттєво вплинути на розвиток бізнесу.

Стратегічний підхід до управління технологічним розвитком базується на розумінні технології як невід'ємного елемента стратегії компанії. Відповідно технологія та технологічний розвиток сприймаються як джерело конкурентних переваг та мають бути інтегровані в стратегічний процес підприємства

загалом. При цьому проблемним виявляється питання: яка саме з наведених вище технологій має стати об'єктом докладання управлінських зусиль як фактор формування стійкої конкурентної переваги?

Звичайно, технології бізнес-ядра (або стрижневі технології) є первинною ланкою стратегічного аналізу технологічної системи підприємства, який здійснюється з метою виявлення бізнес-профілю компанії та перспективних продуктів і ринків. Однак, на думку вчених[8], фокусування на стрижневих технологіях обмежує джерела конкурентних переваг. Особливо актуальною така думка виглядає в умовах конкуренції в новій економіці: компанії прагнуть набуття швидких конкурентних переваг за рахунок експлуатації змін технологій диференціації, без глибинних зрушень технологій твердого ядра. Це пояснюється парадоксом технологічної конкуренції: з одного боку технологія є джерелом конкурентних переваг, а з іншого – її роль як конкурентної переваги значно послаблюється можливістю її копіювання.

Отже, можливість використання технології як джерела конкурентних переваг пов'язується із стратегічним контекстом управління технологічним розвитком. В авторському розумінні стратегічне управління технологічним розвитком має здійснюватися з дотриманням принципів, що забезпечуватимуть узгодженість стратегічних цілей компанії та змісту її технологічного вибору:

1. Принцип галузевого технологічного імперативу. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища, що традиційно передує формуванню стратегії, має містити процедуру технологічного моніторингу та прогнозу довгострокових трендів розвитку стрижневих технологій відповідної галузі у світі. В умовах нової економіки стійку довгострокову технологічну перевагу може забезпечити лише перехід до технології з довготривалим життєвим циклом.
2. Принцип пріоритету стратегічних завдань розвитку компанії. Компанія має розглядати технологію як інструмент реалізації загальнокорпоративної стратегії розвитку компанії, завдання якого є орієнтиром у виборі шляхів її технологічного розвитку. Саме метою стратегічного розвитку визначається структура технологій твердого ядра.
3. Принцип співвідношення корпоративної та технологічної стратегії компанії як цілого та частини. В ієрархії стратегій компанії технологічна стратегія позиціюється як функціональна, відповідно до цього технологічний розвиток сприймається як аспект розвитку компанії загалом.
4. Принцип ресурсного реалізму. Технологічний вибір

підприємства та рішення про інвестиції в НДКР мають спиратися на реалістичну оцінку перспектив комерціалізації нової технології шляхом виведення на ринок нового продукту або додання нових властивостей вже наявному. Відповідно до перспектив комерціалізації прийматиметься управлінське рішення щодо спрямування інвестиційних ресурсів у створення нової технології.

5. Принцип фіксації параметрів порядку. В управлінні технологічним розвитком необхідна фіксація декількох ключових напрямів стрижневих технологічних змін, які визначатимуть зміст та характер зміни базових, периферійних та диференційних технологій.
6. Принцип подвійного зворотного зв'язку: збалансованість стрижневих та ембріональних технологій. Спрямування інвестицій у віддалену бізнес-перспективу шляхом фінансування власних НДКР та пошуку технології майбутнього є діяльністю з пролонгованим ризиком. Відтоді завданням компанії є реалізація процесу управління технологічним розвитком у подвійному контурі: підтримки технологічного ядра та пошуку нової стрижневої технології.
7. Принцип орієнтації на результат. Управління розвитком, зокрема в його технологічному аспекті, є перманентним процесом, ефективне протікання якого потребує введення процедури внутрішнього точкового контролю результативності. Принцип формалізації та вимірюваності конкретних завдань технологічних змін формує сприйняття технологічного розвитку не стільки в параметрах процесу, скільки в параметрах результату.

Сформульовані цілі та принципи управління технологічним розвитком у новій економіці базуються на висловленому на початку статті міркуванні стосовно характеру взаємозв'язку технології та стратегічного управління компанією. Ми поділяємо загальноприйнятту думку щодо статусу технології як основи конкурентної переваги підприємства, що функціонує в середовищі стрімких технологічних інновацій. Однак у пошуку способів і напрямів стратегічно значущих технологічних змін компанія опиняється перед ризиком нерационального спрямування ресурсів та помилкового визначення власної технологічної основи. Наслідками такої помилки є імовірність втрати ринків та зниження доходів. Вирішення проблеми збалансування управлінських зусиль у виборі напрямів технологічного розвитку можливе за умов дотримання перелічених принципів узгодження стратегічних цілей компанії та змісту її технологічного вибору.

## Список літератури

1. Мескон М., Альберт М., Хэдоури Ф. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хэдоури. –М. : Дело, 2006. – 720 с.
2. Толковый словарь «Инновационная деятельность». 2-е изд., доп./Отв. ред. В. И. Суслов.-Новосибирск.: – 2008. – 224 с.
3. Дубровский П.В. Технологический менеджмент: учебное пособие/ П. В. Дубровский. –Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2010. – 88с
4. Некрасов А. Г. Основы технологического менеджмента: учебное пособие/ А. Г. Некрасов – М. : МАДИ (ГТУ), 2007. – 135 с.
5. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов/ В. И. Ляско. — М. : Издательство «Экзамен», 2005. — 288 с.
6. Философский энциклопедический словарь/ Редкол.: С. С. Аверинцев, Э.А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др.. – 2-е изд. – М.: Сов. Энциклопедия, 1989. – 815 с.
7. Вертер У. Будущее технологического менеджмента. [Электронный ресурс] / У. Вертер, Э. Берман, Э. Васконсельез. – Режим доступа: [http://uamconsult.com/book\\_527\\_chapter\\_9\\_BUDUSHHEE\\_TEKHNOLOGICHESKOGO\\_MENEDZHMENTA.html](http://uamconsult.com/book_527_chapter_9_BUDUSHHEE_TEKHNOLOGICHESKOGO_MENEDZHMENTA.html).
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент технологии [Электронный ресурс] / Ансофф И. – Режим доступа: [http://uamconsult.com/book\\_527\\_chapter\\_5\\_STRATEGICHESKIJJ\\_MENEDZHMENT\\_TEKHNOLOGII.html](http://uamconsult.com/book_527_chapter_5_STRATEGICHESKIJJ_MENEDZHMENT_TEKHNOLOGII.html).

---

## РЕЗЮМЕ

*Иванова Алла*

**Цели и принципы управления технологическим развитием предприятия в условиях новой экономики: стратегический аспект**

В статье рассматриваются вопросы стратегических ориентиров в управлении технологическим развитием предприятия; определяется характер взаимосвязи стратегических целей и направлений технологических изменений на предприятии; формулируются определение понятия и принципы технологического развития последнего как элемента стратегического процесса.

## RESUME

*Ivanova Alla*

**The purposes and principles of the enterprise technological development management under conditions of a new economy: strategic aspect**

In the article the problems of definition of strategic reference points in the enterprise technological development management are considered. The character of interconnection of the strategic purposes and directions of technological changes at the enterprise is determined. The definition of concept and principles of the enterprise technological development as an element of strategic process are formulated.

*Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.*

## АСПЕКТИ НОРМАТИВНОГО ТА МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БОРГІВ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА-БОРЖНИКА

*Досліджено нормативно-правове забезпечення обліку розстрочення, відстрочення, списання боргів в антикризовому управлінні суб'єктів реального сектору економіки у контексті положень та їх змін до відповідних статей Податкового кодексу України. Розглянуто методичні підходи до економічного обґрунтування реструктуризації боргів загального характеру і зроблено пропозиції в умовах укладення мирової угоди.*

**Ключові слова:** банкрутство, мирова угода, податковий борг, бухгалтерський облік, суб'єкт реального сектору економіки, економічне обґрунтування реструктуризації боргу

Система антикризового управління суб'єкта-боржника у реальному секторі економіки складається з двох підсистем: досудових та судових заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності останнього. З 2013 року державним регулятивом обох підсистем виступає законодавство з банкрутства, що пов'язано з уведенням у дію Закону «Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 4212-VI від 22 грудня 2011 року (далі Закон № 4212). Згідно з нормами цього Закону досудові, судові процедури (банкрутства) містять заходи санацийної фінансової реструктуризації боргів на їх окремому етапі – укладанні мирової угоди. Процес реструктуризації (розстрочення, відстрочення), списання боргів з урахуванням Закону № 4212, змін до Податкового кодексу України створює необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення бухгалтерського відображення цих процесів. На етапі укладання мирової угоди боржника і кредиторів та на його основі окремого договору між органами податкових служб і боржником щодо реструктуризації податкового боргу виникає потреба в економічному обґрунтуванні виникнення або загрози виникнення задавненої заборгованості з податків, інших обов'язкових платежів. Методичне забезпечення економічного обґрунтування щодо податкових боргів на сьогодні має лише загальний характер, без урахування специфіки антикризового управління.

Облікові та аналітичні аспекти кредиторської і дебіторської заборгованостей розглянуті в багатьох працях вітчизняних та зарубіжних вчених. В умовах банкрутства (підсистеми антикризового управління) питання обліку та аналізу заборгованості суб'єкта-боржника ґрунтовно досліджувались у роботах Г. Булкот, О. Галенко, О. Глушук.

Питання розстрочення, відстрочення, прощення податкового боргу суб'єктів реального сектору економіки, які знаходяться у процедурах антикризового управління, зокрема банкрутства, вже розглядалися у наших попередніх роботах. Аналіз дослідження нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку у контексті положень, які розроблені до відповідних статей Податкового кодексу України,

показав, що основною вадою є відсутність комплексності.

Зміни в законодавстві про банкрутство, у Податковому кодексі України, нормативних положеннях до нього потребують подальшого теоретичного переосмислення цих питань.

Мета статті полягає у дослідженні та пошуку підходів удосконалення нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку реструктуризації боргів в умовах антикризового управління суб'єкта у реальному секторі економіки, дослідженні методичного забезпечення економічного обґрунтування реструктуризації боргів загального характеру та розробки пропозицій з урахуванням характерних рис досудових та судових процедур банкрутства.

Частина 1. Стан нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку реструктуризації боргів.

Відсутність комплексного характеру нормативно-правового забезпечення обліку реструктуризації та списання боргів в антикризовому управлінні суб'єкта-боржника реального сектору економіки, як було досліджено раніше [4], пояснюється тим, що з прийняттям Податкового кодексу України нормативні документи, такі, як Закон 2181-III [3], втратили чинність. Проте на базі норм цього Закону продовжують діяти положення, які були створені з урахуванням специфіки антикризового управління суб'єкта-боржника. Тому низка питань або не мають повного висвітлення з урахуванням норм Податкового кодексу, або мають суперечливий та нечіткий характер. Так, наприклад, не наведено переліку податків та зборів, заборгованість за якими підлягає розстрочці (відстрочці) та прощенню; норма, згідно з якою визначається проміжок часу, за яким не нараховуються недоїмки (штраф, пеня) та інші фінансові санкції за невиконання чи неналежне виконання грошових зобов'язань щодо сплати податків і зборів, втратила чинність; також бракує оновлених документів, де б чітко визначались умови та форма для розстрочення (відстрочення) податкового боргу в умовах антикризового управління суб'єкта-боржника у реальному секторі економіки [4].

Згідно з нормами, викладеними у главі «Погашення податкового боргу платників податків» Податкового кодексу України, з 01.01.2011 року були створені та



діяли наступні нормативні акти: Порядок розстрочення (відстрочення) грошових зобов'язань (податкового боргу) платників податків» (далі Порядок 1036), Порядок списання непогашених грошових зобов'язань або податкового боргу після ліквідації платника податків» (далі Постанова № 1231), Порядок списання безнадійного податкового боргу платників податків» (далі Порядок 1034) та Постанова КМУ від 27 грудня 2010 р. N 1235 «Про затвердження переліку обставин (далі Постанова N 1235), що свідчать про наявність загрози виникнення або накопичення податкового боргу, і доказів існування таких обставин».

Попри те, що три вищезазначених Порядки є нормативними актами, де підкреслюється, що вони не стосуються процедур банкрутства, у них визначені основні риси, правила загального характеру стосовно процесів розстрочення та прощення боргів. Інакше кажучи, ці регулятиви у певному ступені є базовою методикою щодо нормативів, які створені задля застосування саме в умовах процедур банкрутства. До таких нормативів належать: Наказ ДПАУ від 15 березня 2002 року № 111 та Наказ ДПАУ від 21 листопада 2000 року № 600 із затвердженням Порядку проведення органами державної податкової служби прощення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкового боргу платників податків на підставі укладеної мирової угоди у справі про банкрутство і податкове роз'яснення положень такого порядку, Лист ДПАУ від 24 січня 2009 року № 748/5/24-0416 – Списання несплаченого податкового боргу, Лист ДПАУ від 4 грудня 2003 року № 7199/7/24-1117 – Списання податкового боргу банкрута.

Таким чином, існує, як виглядає, паралельна підпорядкованість нормативів з банкрутства базовим регулятивам, тим, які втратили чинність, а також чинним у теперішній час. Це призводить до непорозумінь у бухгалтерському відображенні процесів розстрочення та прощення боргів суб'єкта-боржника у процедурах фінансового оздоровлення [5].

Нещодавно Порядок № 1036 відмінено, натомість прийнято Порядок розстрочення (відстрочення) грошових зобов'язань (податкового боргу) платників податків, затверджений Наказом № 1261 Міністерства фінансів України від 30.11.2012 р. (далі Порядок № 1261). Такий Порядок пов'язано з переліком обставин, що зумовлюють необхідність розстрочення або погашення боргів (Постанова 1235). На рисунку 1 відображено підстави для розстрочення та відстрочення грошових зобов'язань, податкового боргу.

Серед причин, що є підставою для розстрочення боргів, виділені ті, що виникають у зв'язку з відкриттям процедури банкрутства.

Однак необхідно зауважити, що всі вищезазначені на рисунку 1 фактори, можуть зумовити не тільки фінансові труднощі, а й призвести до відкриття такої процедури. Причому процедура відстрочення боргів дозволяється тільки в умовах обставин непереборної сили.

Загальні основи для розстрочення або відстрочення боргів згідно з прийнятим Порядком № 1261 не усунули вищенаведених протиріч з нормативними актами антикризового управління. Різниця щодо реструктуризації та списання боргу виникає за низкою ознак, наприклад:

– підставами для здійснення таких операцій: в антикризовому управлінні пріоритетне право рішення належить з боку комітету кредиторів

більшості голосів кредиторів, з боку боржника – керівнику боржника або арбітражному керуючому; у загальному порядку – органам державної податкової служби;

- умовами платності: у процедурах банкрутства користування наданим податковим кредитом здійснюється на умовах безоплатності;
- строками розстрочення або відстрочення: в антикризовому управлінні строк визначається за умови мирової угоди та строком проведення заходів фінансового оздоровлення, у загальному порядку реструктуризації податкових боргів – дорівнює календарному місяцю або іншому строку за згодою сторін;
- характером обмеження сум договору: у загальному порядку договір має обмежений характер на рівнях державної податкової служби областях, містах Києві та Севастополі; державної податкової служби в містах з районним поділом, у районах, містах без районного поділу, районах у містах, міжрайонних та об'єднаних органах державної податкової служби.

Згідно із змістом Порядку № 600, який містить правила процедур прощення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкової заборгованості при укладенні мирової угоди у справі про банкрутство, можна виділити підходи, спрямовані на створення пільгового режиму відносно суб'єкта-боржника, що має відповідати принципу збереження майна боржника (табл.1). У якості критерію, за яким податковий борг підлягає списанню та розстроченню або відстроченню, виступає строк заборгованості суб'єкта-боржника.

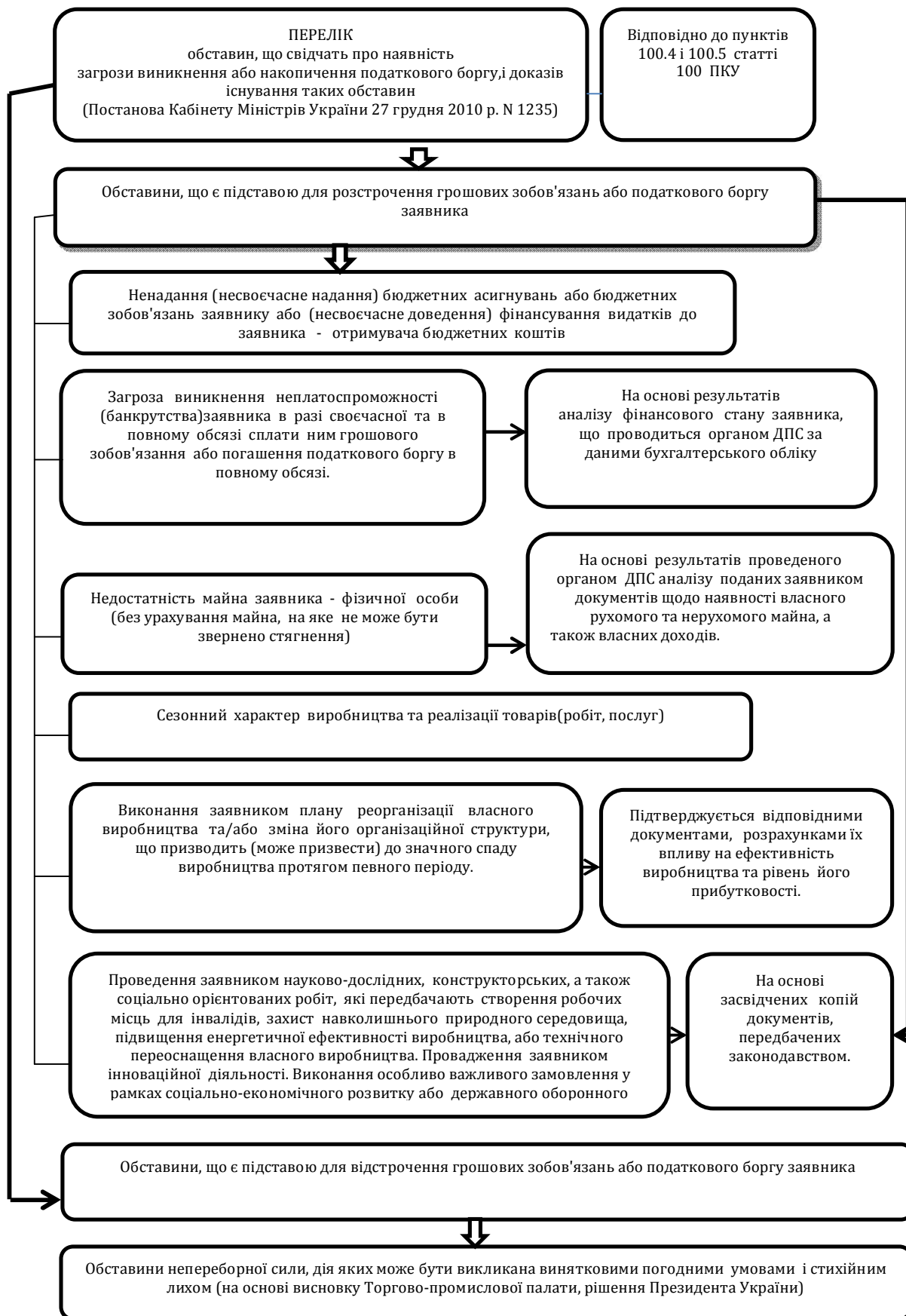
Проте прощення боргів за першим та другим пунктами (табл. 1) підпорядковується загальному порядку списання боргів, строк несплати яких склав більше ніж три роки або три роки до провадження справи (дня подачі заяви ініціатором до господарського суду). У бухгалтерському обліку такі борги списуються внаслідок спливу терміну давності. Однак передбачено (вочевидь для умов банкрутства) у якості варіанту, що такі борги можуть відстрочуватись, а потім у процедурі мирової угоди списуватись або реструктуруватись.

Стосовно третього пункту можна сказати наступне. У наш час, коли вступив в дію Закон 4212- XIV, мораторій на задоволення вимог кредиторів встановлюється з початком провадження справи про банкрутство, тому розстрочений або відстрочений борг залишається або до часу, коли погашаються борги у процедурі санації, або до часу здійснення мирової угоди.

У зв'язку з тим, що підприємство у процедурі банкрутства не припиняє діяльності, є ймовірність виникнення поточних прострочених податкових боргів, які згідно з Порядком № 600 тільки на 30 % погашаються у мировій угоді (п. 4 табл. 1).

Таким чином, податкові норми, з одного боку, вносять елементи чіткості в питання реструктуризації боргів в антикризовому управлінні, з іншого боку, правила реструктуризації саме податкових боргів мають обмежений характер, що не передбачено в нормах законодавства з банкрутства, і в зв'язку з цим не в повній мірі (обмежений характер) відповідає реалізації принципу відновлення платоспроможності боржника. До того ж паралельна підпорядкованість положень щодо реструктуризації боргів базовим нормативним актам, що втратили чинність, та, одночасно нормам Податкового кодексу, різноманітні вимоги до розстрочення, списання боргів та окремо податкових

боргів не сприяють реалізації принципу комплексного бухгалтерського обліку у системі антикризових заходів характеру нормативно-правового забезпечення боржника.



**Рис. 1. Характеристика обставин, що є основою щодо розстрочення та відстрочення грошових зобов'язань та податкового боргу суб'єкта-боржника**

**Таблиця 1. Прощення чи розстрочення боргів залежно від строків їх виникнення**

Строк	Прощення чи розстрочення, а також відстрочення грошових зобов'язань, податкових боргів
1.Строк, що передував трьом повним календарним рокам до дня подання заяви про порушення справи про банкрутство до господарського суду	Прощенню (списанню) підлягають нараховані, але не сплачені на дату укладення мирової угоди
2. Строк протягом трьох останніх календарних років перед днем подання заяви про порушення справи про банкрутство до господарського суду	Прощенню (списанню) чи розстроченню (відстроченню) підлягають нараховані, але не сплачені на дату укладення мирової угоди
3.Суми податкового боргу з платежів, відстрочені, розстрочені та реструктуровані до дня укладення мирової угоди	Підлягають прощенню (списанню) та розстроченню (відстроченню), що залишилися несплаченими на день укладення мирової угоди
4.Нарахована, але не сплачена на день укладення мирової угоди сума податкового боргу у розмірі 30 відсотків від донарахованих за результатами документальних перевірок	Підлягають прощенню (списанню) та розстроченню (відстроченню,) що залишилися несплаченими на день укладення мирової угоди,

Частина 2. Стан інформаційно-методичного забезпечення обґрунтування реструктуризації заборгованості.

Вимоги наведених нормативних актів щодо обліку кожного виду податку та залежно від строку їх погашення зумовлюють необхідність аналітичної деталізації бухгалтерського відображення грошових зобов'язань та податкових боргів, складанні окремих графіків погашення, відомостей до журналу-ордеру 3.

Водночас важливою вимогою для здійснення реструктуризації боргів згідно з Порядком 1261 є економічне обґрунтування, яке складається з:

- переліку і доказів існування обставин, що свідчать про наявність загрози виникнення або накопичення податкових боргів;
- аналізу фінансового стану;
- розрахунків прогнозних доходів платника, що гарантують виконання графіка погашення розстрочених (відстрочених) сум.

Для більш детального уявлення про надання доказів щодо наявності загрози несплати податкових боргів, ще до дії Порядку 1261, органами державної податкової служби наказом від 11.02.2010 № 72 затверджено «Методичні рекомендації щодо встановлення загрози виникнення податкового боргу та проведення аналізу фінансового стану підприємств, які звертаються до органів ДПС для розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань» (далі Рекомендації №72). Ці рекомендації стосуються загального порядку прощення або реструктуризації податкових боргів. Необхідно зауважити, що відносно суб'єктів-боржників, їх фінансового стану, діють «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (із змінами від 26 жовтня 2010 року № 1361) (далі Рекомендації № 14). Рекомендації № 14 використовуються з метою економічної експертизи суб'єкта-боржника у реальному секторі економіки, натомість Рекомендації № 72 мають більш вузький характер, спрямований на виявлення можливості (або неплатоспроможності) боржника сплатити податкові борги (табл. 2).

З тією ж метою, на нашу думку, в антикризовому

управлінні суб'єкта господарювання можливо використовувати Рекомендації 72, але з урахуванням його специфіки.

У якості інформаційного та методичного забезпечення здійснення аналізу згідно з Рекомендаціями № 72 виступають дані звітності та розрахунки показників (наведені у таблиці 2). У методичному забезпеченні усі чотири складові взаємопов'язані, розрахунки щодо підтвердження загрози податкового боргу, більш ретельно розкриваються за результатами аналізу платоспроможності та фінансової стійкості. Це виступає підґрунтям для оцінки забезпечення податкового кредиту.

Оскільки розрахунки фінансової стійкості та платоспроможності також використовуються у Рекомендаціях № 14, тому зупинимося тільки на окремих елементах аналізу платоспроможності та складової методичного забезпечення, а саме – загрози виникнення податкового боргу.

Коротко стосовно оцінки платоспроможності суб'єкта-боржника необхідно зазначити наступне. Показники платоспроможності підприємства розраховуються та оцінюються для встановлення можливості погашення податкових зобов'язань і містять: коефіцієнт покриття, який розраховується згідно з методикою Рекомендацій 72 як відношення оборотних засобів до короткострокової заборгованості та резервів наступних платежів (у теорії економічного аналізу за таким алгоритмом розрахунку він також має назву загального коефіцієнта ліквідності; коефіцієнт загальної ліквідності (за розрахунком, який у методиці економічного аналізу частіше фігурує як проміжний коефіцієнт ліквідності).

Різноманіття назв показників у науковій та практичній літературі з економічного аналізу, зокрема фінансового аналізу, дотепер залишається проблемою цього наукового напрямку. Цікавою відносно оцінки платоспроможності є пропозиція фахівців, які вважають, що однією з основних відмінностей показників платоспроможності від показників ліквідності, є їх миттєвість або моментний характер [6], що цілком ураховано у методиці Рекомендацій 72.

**Таблиця 2. Інформаційно-методичне забезпечення встановлення загрози виникнення податкового боргу**

Інформаційне забезпечення*	Методичне забезпечення
<p>Основні джерела інформації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- баланс підприємства ( форма N 1 ) ;</li> <li>- звіт про фінансові результати ( форма N 2 ) ;</li> <li>- звіт про рух грошових коштів ( форма N 3 ) ;</li> <li>- фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ( стандарт бухгалтерського обліку N 25 ) ;</li> <li>- фінансова звітність, встановлена законодавством для окремих категорій підприємств (приватні, сільськогосподарські підприємства, з іноземними інвестиціями, бюджетні, неприбуткові підприємства та організації тощо);</li> <li>- декларації (розрахунки) платежів до бюджету, які стали підставою для нарахування податкового зобов'язання;</li> <li>- акти перевірок контролюючих органів, які стали підставами для нарахування податкових зобов'язань;</li> <li>- заходи підприємства для підвищення рівня платоспроможності та фінансової стійкості;</li> <li>- прогноз доходів підприємства на термін дії розстрочення (відстрочення);</li> <li>- величина активів на дату звернення, що відповідає рядкам балансу 220, 230 та 240;</li> <li>- значення величин довгострокового та короткострокового залученого капіталу;</li> <li>- дані облікової системи органів державної податкової служби щодо стану розрахунків платників з бюджетом.</li> </ul> <p>додатково:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- звіт про власний капітал ( форма N 4 ) ;</li> <li>- примітки до річної фінансової звітності ( форма N 5 ) ;</li> <li>- звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію (знос) ( форма N 11-03 ) ;</li> <li>- обстеження технологічних інновацій промислового підприємства ( форма N 1-інновація ) ;</li> <li>- звіт про фінансові результати і дебіторську та кредиторську заборгованість ( форма N 1-Б ) ;</li> <li>- інша інформація, необхідна для якісного аналізу та виявлення резервів виробництва.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза виникнення податкового боргу Коефіцієнт загрози виникнення податкового боргу.</li> <li>2. Оцінка платоспроможності підприємства Коефіцієнт покриття (за аналогією розрахунку загального коефіцієнта ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності (за аналогією розрахунку проміжного коефіцієнту ліквідності).</li> <li>3. Оцінка фінансової стійкості за методикою, що в теорії визначається як аналіз за трифакторною моделлю</li> <li>4. Оцінка забезпечення податкового кредиту на основі ретельного аналізу дебіторської заборгованості.</li> </ol>
<p>*Необхідні уточнення: перелік, назву форм звітів, їх рядки необхідно використовувати з урахуванням вимог до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»</p>	

Коефіцієнт загрози виникнення податкового боргу (Кз)<sup>1</sup>, на наш погляд відображає сутність цього аналізу, що відповідає його меті. Для розрахунку такого показника згідно з Рекомендаціями № 72 у чисельнику має бути наведено дві складові. Перша (Ал) – це високоліквідні активи (поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти), наявні у платника податків на момент подання заяви про розстрочення. Причому у сумі чисельника не враховуються кошти підприємства, які заблоковані на рахунках банком (за наявності належно оформленого банківського підтвердження). Друга (Кн) – грошові кошти, що надійдуть з моменту подання заяви до настання граничного терміну сплати податкових зобов'язань, які визначаються як добуток денної виручки від реалізації продукції (товарів, послуг) та кількості днів з моменту подання заяви до настання граничного терміну сплати податкових зобов'язань.

У знаменнику пропонується вказувати наступні суми:

– поточних податкових зобов'язань платника податків з усіх податків, зборів (обов'язкових

платежів), термін сплати яких припадає на той самий податковий період, що і податкове зобов'язання, яке платник просить розстрочити (відстрочити);

- податкового боргу (у тому числі розстроченого (відстроченого), за яким терміни сплати припадають на період дії нового розстрочення (відстрочення) на момент звернення (у разі якщо підприємство є платником податків у різних районах, необхідно за даними платника враховувати суми податкових зобов'язань та боргу в усіх цих районах);
- заборгованості по зарплаті;
- першочергових зобов'язань платника податків, виконання яких може впливати на погашення розстроченого податкового зобов'язання, зокрема: суму раніше розстрочених податкових зобов'язань, терміни сплати яких настануть протягом дії нового розстрочення;
- наявність банківських кредитів;
- платежів, несплата яких може спричинити зупинку виробництва (штрафні санкції підрозділів МНС, МОЗ, інших органів, плата за ліцензії, сертифікати та дозволи, платежі за енергоносії тощо).

Нормативне значення цього коефіцієнта менше

<sup>1</sup>у цьому випадку і далі у тексті наведено позначення, які використовуються в Рекомендаціях 72

одиниці.

Оскільки вищенаведена методика має загальний характер дії, пропонуємо внести деякі уточнення для використання її в умовах антикризового управління суб'єкта-боржника.

По-перше, обґрунтування процедури реструктуризації боргів необхідно для укладання мирової угоди, у якій беруть участь не лише органи податкової служби, а також інші реєстрові кредитори, тому важливо мати на увазі, що розстроченню (відстроченню), списанню у мировій угоді підлягають не всі борги:

- умови затвердженої мирової угоди не можуть бути поширені на вимоги першої черги задоволення, а саме: вимоги щодо виплати заборгованості із заробітної плати за три місяці роботи, що передують порушенню справи про банкрутство; зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян;
- витрати, які пов'язані з судовими процедурами та іншими процедурами банкрутства;
- заборгованість із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, невикористаних та своєчасно не повернутих коштів Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності а також заборгованість зі сплати страхових внесків до цільових страхових фондів інших видів загальнообов'язкового державного соціального страхування.

По-друге, період розстрочення боргів, у тому числі податкових, більший, ніж термін у загальному порядку. Тому доцільно розрахунки, зокрема, коефіцієнта, загрози виникнення боргу визначати як моменти показники (на початок кожного місяця) у динаміці на період розстрочення боргів згідно з мировою угодою (або планом санації). Із суми чисельника цього показника слід вираховувати активи, які за умовами розвитку вітчизняного ринку цінних паперів не можуть вважатися високоліквідними активами. Для розрахунку коштів (Кн), «які можуть надійти з моменту подання заяви до настання граничного терміну сплати податкових зобов'язань», доцільно використовувати не усереднені показники, а реальні, згідно з графіком надходжень за кожний місяць, який належить до очікуваного терміну розстрочення.

У знаменнику потрібно враховувати тільки ті борги, які увійшли до реєстру кредиторських вимог.

При значенні показника загрози виникнення боргу більше одиниці згідно з Рекомендаціями № 72 підприємство має надати роз'яснення щодо інформації про «чинники, які унеможливають своєчасне надходження коштів, зокрема у рахунок погашення дебіторської заборгованості з урахуванням особливості фінансової діяльності підприємства». У складі таких чинників (у прикладі до Рекомендацій № 72) наводяться випадки, коли одного з дебіторів, який мав велику частку у дебіторській заборгованості суб'єкта-боржника, визнано банкрутом. Другим чинником є ускладнення щодо розрахунків з контрагентом унаслідок форс-

мажорних обставин (інакше кажучи, можна вважати цю заборгованість безнадійною). На наш погляд, для підприємств в антикризовому управлінні було б доцільним до цього додати розширений перелік обставин, що спричиняють уповільнення грошового потоку. Це можуть бути причини, які є характеристикою не тільки безнадійних, але й сумнівних боргів.

Візьмемо до уваги, що визначення сумнівного та безнадійного боргів у національних стандартах бухгалтерського обліку надано вельми стисло, та звернемось до Податкового кодексу України (далі ПКУ). Згідно з нормою ПКУ (п. 14.1.11 «в»), заборгованість визначається безнадійною у зв'язку з визнанням суб'єкта боржника банкрутом, тобто перебування боржника у досудових та судових процедурах санації характеризує його заборгованість (для кредитора) сумнівною (тільки оголошення боржника банкрутом господарським судом перетворює таку заборгованість у безнадійну). Теж саме можна зауважити у пп. 159.1.1 ст. 159 ПКУ, де визначення сумнівної заборгованості пов'язано з відкриттям провадження справи про банкрутство стосовно дебітора або «стягнення заставленого ним майна нотаріусом».

Також поняття сумнівного боргу наведено у Міжнародному стандарті бухгалтерського обліку 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» як ознаки зменшення корисності фінансових активів (зокрема дебіторської заборгованості (параграф 59 МСБО 39) [2]. Перелік дій, у результаті яких відбувається зменшення корисності активів, запропонованих в МСБО 39, збігається за сутністю з переліком обставин у Порядку 1235 (рис.1).

Крім того, у вітчизняній практиці можливість визнання банкрутом пов'язана з невдалим заходом у санаційний період суб'єкта-боржника, що не призводить до погашення всіх видів кредиторської реєстрової заборгованості за певною черговістю.

Таким чином, перелік вищеназаних обставин у рекомендаціях щодо виникнення боргів в антикризовому управлінні доцільно доповнити такими ознаками, як: несвоєчасне погашення основної суми заборгованості та відсотків за умовами контракту; проведення оздоровлювальних фінансових процедур (досудової санації); здійснення реорганізації власного виробництва та зміна його організаційної структури, що призводить (може призвести) до значного спаду виробництва протягом певного періоду; сезонний характер виробництва, що може призвести до значного спаду виробництва; відкриття процедури банкрутства контрагента. Такі рекомендації можуть бути створені окремо, а можуть залучатись до складу Рекомендацій 72 загальною характеру.

Розрахунок показника загрози виникнення податкових боргів є основою для подібних розрахунків відносно всієї реєстрової заборгованості боржника, що поряд з переліком ознак виникнення загрози боргів, дозволить удосконалити методичне забезпечення реструктуризації боргів в умовах антикризового управління суб'єкта-боржника.

## Список літератури

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]: закон України від 16 липня 1999 року № 196-14 за даними сайту / Верховна Рада України– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>.
2. Про внесення змін до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс] : закон України № 4212-VI від 22 грудня 2011 року за даними сайту / Верховна Рада України– Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>.

3. Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами і державними цільовими фондами [Електронний ресурс]: закон України від 21.12.2000 р. № 2181-III за даними сайту / Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2343-12>
4. Іванова Л. Б. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку суб'єктів реального сектору економіки у процедурі банкрутства – мирової угоди [зб. наук. праць] / Л. Б. Іванова. – К. КНЕУ – 2012. – вип. 27. – С. 416-428.
5. Іванова Л. Б. Бухгалтерський облік суб'єкта реального сектору економіки у процедурі мирової угоди / Л. Б. Іванова // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 127-133
6. Лахтіонова Л. А. Аналіз платоспроможності та ліквідності підприємницької діяльності : монографія / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ. 2010. – С. 657
7. Фінансові інструменти: визнання та оцінка [Електронний ресурс] : міжнародний стандарт фінансової звітності 39 (МСБО 39) за даними сайту / Верховна Рада України – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/92>.
8. Наказ ДПАУ від 21 листопада 2000 року № 600 щодо затвердження «Порядку проведення органами державної податкової служби процення (списання) і розстрочення (відстрочення) податкового боргу платників податків на підставі укладеної мирової угоди у справі про банкрутство» / Ліквідація підприємств: процедура та облік [Текст]: збірник систематизованого законодавства / укл. О. Б. Кушина, І. О. Львова – К.: Бліц-Інформ, 2009. – Вип. 3 – С. 147.
9. Національні Стандарти бухгалтерського обліку // Газета «Все про бухгалтерський облік» – 2012. № 8-9 – С. 17-24; 57-61
10. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]: за даними сайту ДПСУ – Режим доступу: [http://www.sta.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=300560&catid=46733](http://www.sta.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=300560&catid=46733)
11. Про затвердження переліку обставин, що свідчать про наявність загрози виникнення або накопичення податкового боргу, і доказів існування таких обставин [Електронний ресурс]: постанова КМУ від 27 грудня 2010 р. N 1235 за даними сайту Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/?uid=1193.1.56&title=%>.

## РЕЗЮМЕ

**Іванова Людмила**

### **Аспекти нормативного і методического забезпечення учета и анализа реструктуризации долгов в условиях антикризисного управления субъекта-должника**

Исследовано нормативно-правове забезпечення учета рассрочки, отсрочки, списания долгов в антикризисном управлении субъектов реального сектора экономики в контексте положений и их изменений к соответствующим статьям Налогового кодекса Украины. Рассмотрены методические подходы к экономическому обоснованию реструктуризации долгов общего характера и сделаны предложения в условиях заключения мирового соглашения.

## RESUME

**Ivanova Lyudmyla**

### **Aspects of normative and methodological recording and analysis of debt restructuring in conditions of anti-crisis management of subjects-debtor**

In the article there has been investigated the regulatory and legal framework for deferral account, postponement, cancellation of debt in anti-crisis management subjects of the real economy sector in the context of the thesis and amendments to the relevant articles of the Tax Code of Ukraine. Methodical approaches to the study of economic restructuring of debts of a general nature and offers made under a settlement of an agreement are considered.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## ТОВАРНІ ЗАПАСИ ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ЦИКЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

*У статті розглянуто сутність та особливості управління товарними запасами як структурної складової об'єкта управління фінансовим циклом підприємства торгівлі. Вивчено теоретичні положення розробки та впровадження політики управління товарними запасами та визначено фактори впливу на формування запасів підприємства торгівлі.*

**Ключові слова:** товарні запаси, тривалість обороту товарних запасів, управління запасами, фінансовий цикл, тривалість фінансового циклу.

У сучасних умовах господарювання для підприємств торгівлі одним з головних завдань фінансового управління є оптимізація тривалості циклу грошового обороту, тобто фінансового циклу. Політика управління товарними запасами як складова управління фінансовим циклом підприємства торгівлі спрямована на вирішення певних задач, головними з яких є задоволення попиту покупців, забезпечення безперервності процесу формування і реалізації запасів, оптимізація витрат на їх обслуговування і збільшення прибутковості підприємства як наслідок.

Проблеми управління товарними запасами як складової оборотних активів досліджувались у роботах відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема І. О. Бланка, В. В. Бочарова, Р. Брейлі, Ю. Бріггема, Р. Вестерфілда, Б. Джордана, П. Етрила, К.К. Жуйрикова, В. В. Ковальова, А. С. Кокина, Д. М. Кузнецова, С. Майерса, В. М. Павлової, С. Р. Раїлева, Ю.І. Рижикова, С. Росса, О. О. Смірної, О. С. Стоянової, С. С. Толстих, Т. Е. Унковської, Дж. К. Ван Хорна, А. Д. Шеремета, Дж. Шрайбфедер, В. Н. Ясенєва, Н. І. Яшина.

Серед дослідників цієї проблеми слід назвати Л. О. Лігоненко та А. А. Мазаракі [6, с. 174], які сформулювали сучасне наукове визначення товарних запасів як маси товарів, призначеної для наступного продажу, і яка знаходиться у сфері обігу в процесі переміщення від виробництва до споживача.

Поглиблює розуміння товарних запасів О. А. Круглота [4, с. 42], яка підкреслює що товарні запаси – це складна економічна категорія, предмет наукових досліджень, об'єкт уваги спеціалістів та керівників підприємств. Можливості підприємства у забезпеченні стійкості асортименту товарів, підвищення рівня задоволення попиту споживачів, організації безперервності процесу реалізації, запровадження обраної цінової політики, визначення окремих питань фінансової діяльності великою мірою залежать від політики формування товарних запасів, інших їх структурних кількісних характеристик.

Ю.І. Рижиков [7, с. 15] ототожнює товарні запаси з готовою продукцією у постачальників (збутова), на складах і базах (складська).

Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку П(С)БО 9 запаси – це активи, які – утримуються для подальшого продажу за умов

звичайної господарської діяльності;

- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством [1].

Наведені визначення не розглядають товарні запаси з точки зору їх участі у формуванні грошового обороту, а значить і фінансового циклу підприємства.

Завданням нашої статті є розкриття сутності впливу результатів управління товарними запасами підприємства на його фінансовий цикл, визначення загальних методичних підходів до управління товарними запасами в системі управління фінансовим циклом на підприємствах торгівлі.

Проблема формування механізму управління товарними запасами в системі управління фінансовим циклом підприємства торгівлі є однією з головних при вирішенні задач забезпечення дієздатності ключового механізму створення прибутку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Управління товарними запасами є базовою підсистемою в системі управління фінансовим циклом і визначає основні кількісні характеристики фінансового циклу і ступінь його відхилення від стану рівноваги.

Для визначення впливу товарних запасів на фінансовий цикл підприємства доцільно використовувати низку відносних показників оцінки стану товарних запасів:

1. Середній розмір товарних запасів на підприємстві ( $\bar{B}$ ):

$$\bar{B} = \frac{B_{\text{п}} + B_{\text{к}}}{2}, \quad (1)$$

де  $B_{\text{п}}$ ,  $B_{\text{к}}$  – запаси на початок і кінець періоду.

2. Коефіцієнт оборотності товарних запасів ( $K_{\text{об}}$ ):

$$K_{\text{об}} = \frac{C/v}{\bar{B}}, \quad (2)$$

де  $C/v$  – собівартість реалізованої продукції.

3. Тривалість обороту запасів ( $T_3$ ),

$$T_3 = \frac{D}{K_{\text{вз}}} \quad (3)$$

де  $D$  – кількість днів у періоді.

Обсяг, структура та перспективи розвитку товарних запасів на підприємствах торгівлі повною мірою визначаються впливом факторів зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства (рис. 1).

Ковальов В.В. [3, с. 354] визначає, що коефіцієнт оборотності запасів показує, скільки разів протягом аналогічного періоду обертаються грошові кошти, що вкладені в запаси. Зважаючи на це, одним із шляхів підвищення коефіцієнта їх оборотності розглядається обґрунтоване зменшення обсягу товарних запасів підприємства.

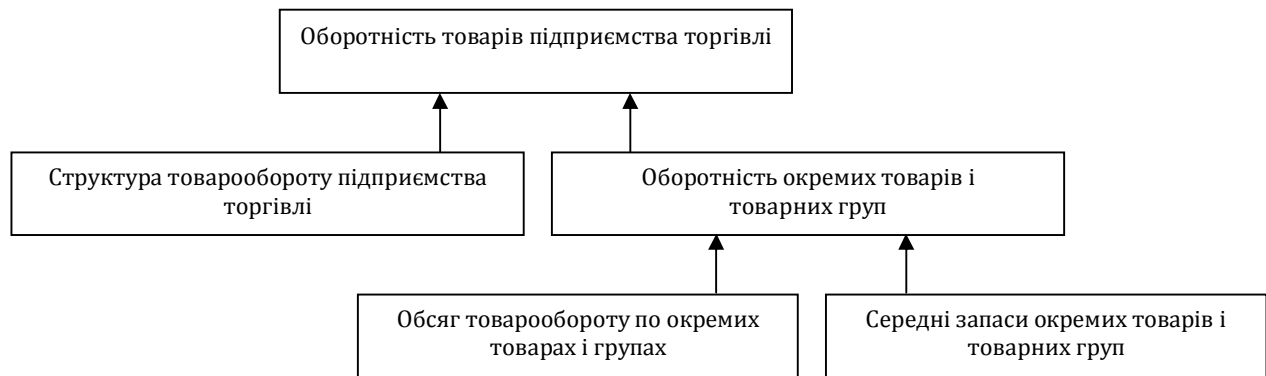


Рис. 1. Фактори, що впливають на формування товарних запасів

Водночас оборотність товарних запасів залежить також від впливу зміни обсягу товарообороту і середніх запасів. Більш детально вплив факторів на оборотність товарних запасів зображений на рис. 2. Б.В. Гринів [12, с. 108] наводить методику розрахунку впливу факторів на оборотність товарних запасів, яка складається з двох

етапів. На першому розраховують вплив на зміну оборотності товарів загалом двох комплексних факторів – структури товарообороту і оборотності по окремих товарах і товарних групах. На другому етапі аналізу визначають вплив на оборотність окремих груп товарів тривалості їх обороту і обсягу середніх запасів.





**Рис. 2. Вплив факторів на оборотність товарних запасів підприємств торгівлі [12, с. 109]**

Швидкість обертання товарних запасів прямо залежить від обсягу їх реалізації і величини середніх запасів. Збільшення суми товарообороту позитивно впливає на оборотність запасів, а наявність понаднормових товарних запасів призводить до сповільнення оборотності товарів. Однак зниження товарних запасів може позитивно вплинути на оборотність лише в одному випадку, якщо це не приводить до зниження.

Політика управління товарними запасами в системі управління фінансовим циклом підприємства складає спеціально розроблений комплекс заходів, що спрямований на формування та підтримання мінімально допустимого їх обсягу для забезпечення мінімального значення тривалості обороту товарних запасів. Формування політики товарних запасів базується на відповідних теоретичних положеннях і реалізується за такими етапами:

1. Визначення головної мети та основних цілей. Цей етап можна вважати ключовим у процесі розробки політики управління товарними запасами, оскільки спирається на цільову ефективність закупівельної політики і основні параметри ідентифікації цілей збуту. Доцільно при розробці на цьому етапі здійснити групування цільових показників в основні три групи: частка ринку, обсяг та рентабельність продажу. Причому цілі управління товарними запасами мають бути взаємопов'язаними зі стратегічними цілями підприємства. Регулювання товарних запасів на більшості підприємств торгівлі може орієнтуватися на досягнення наступних критеріїв його діяльності:

- безперерійність постачання;
- мінімальне вкладення грошових коштів;
- ефективність торговельного процесу;
- мінімальні ризики.

2. Формування інформаційної бази управління товарними запасами, що передбачає збір та систематизацію внутрішньої інформації про фактичний стан товарних запасів, швидкість їх реалізації, ступінь відповідності попиту, а також зовнішньої інформації про кон'юнктуру відповідного сегменту споживчого ринку та результати моніторингу товарної пропозиції (збутової та цінової політики постачальників) з урахуванням планових показників по обсягу реалізації товарів та використання матеріальних та фінансових ресурсів [6, с.190].

3. Аналіз стану товарних запасів на підприємстві.

На цьому етапі досліджуються основні тенденції та закономірності, притаманні процесу формування і реалізації товарних запасів, виявляються резерви прискорення обіговості товарних запасів, які базуються на раціональному їх використанні. Аналіз стану товарних запасів на підприємстві побудований на послідовності таких процедур:

- оцінка стану товарних запасів у динаміці;
- факторний аналіз зміни їх обсягу;
- аналіз асортиментної структури;
- аналіз якості;
- аналіз ефективності управління товарними запасами.

4. Планування необхідного розміру товарних запасів. Цей етап у розробці політики управління товарними запасами є ключовим, оскільки саме на ньому визначається величина товарних запасів та інтервал їх поповнення, які в плановому періоді при заданому обсязі товарообороту і можливостях матеріально-технічної бази забезпечували б безперервність процесу торгівлі і задоволення попиту населення з найменшими витратами з транспортування та зберігання товарів. В основу планування необхідного розміру товарних запасів покладено п'ять основних принципів:

- оптимальність;
- надійність досягнення;
- наукова обґрунтованість;
- реальність;
- ефективність.

5. Контроль виконання політики управління товарними запасами як наступний етап полягає в спостереженні і оперативному регулюванні стану товарних запасів на підприємстві та їх реалізації, виходячи з виявлених причин відхилень від плану та їх профілактики.

Політика управління товарними запасами на підприємстві торгівлі має базуватись на цільовій функції – зменшення періоду їх обороту і спрямовуватись на оптимізацію розміру і структури товарних запасів при мінімальних витратах на їх обслуговування.

Результатом упровадження такої політики в господарську діяльність є економічний ефект зміни тривалості оборотності товарних запасів ( $E_{\Phi_2}$ ), який

характеризує їх вивільнення із обороту підприємства в результаті підвищення його швидкості та якості управління запасами загалом, і розраховується, як:

$$Еф_3 = (T_{з1} - T_{з0}) \times Др, \quad (4)$$

де  $T_{з1}$  – тривалість оборотності запасів у звітному

періоді;

$T_{з0}$  – тривалість оборотності запасів у попередньому

періоді;

$\overline{Др}$  – середнє значення щоденного обсягу доходу від

реалізації продукції (товарів, послуг).

При цьому можуть відбуватись наступні ситуації:

1.  $T_{з1} < T_{з0} > Еф_3 < 0$  – ситуація свідчить про

вивільнення товарних запасів з обороту підприємства в результаті підвищення інтенсивності їх використання;

2.  $T_{з1} > T_{з0} > Еф_3 > 0$  – ситуація свідчить про

додаткове залучення товарних запасів в оборот підприємства в результаті зниження інтенсивності їх використання;

3.  $T_{з1} = T_{з0} > Еф_3 = 0$  – ситуація свідчить про те,

що зміни не відбулися, а використання товарних запасів залишилося на попередньому рівні.

Тривалість періоду оборотності запасів функціонально пов'язана з показником тривалості фінансового циклу.

У сучасній економічній літературі сформувалось багато різних підходів до визначення економічної сутності фінансового циклу підприємства. Так І. О. Бланк вважає, що фінансовий цикл є проміжком часу між початком оплати постачальникам за отриману сировину і матеріали (погашенням кредиторської заборгованості) і початком надходження коштів від покупців за надану їм продукцію (погашення дебіторської заборгованості) [13, с. 176].

Управління фінансовим циклом підприємства можна вважати одним із напрямів стратегічного управління в системі фінансового менеджменту, а саме – в управлінні оборотними активами.

Однією з головних задач раціонального управління оборотними активами як способу зниження поточних фінансових потреб і тривалості фінансового циклу є скорочення тривалості оборотності запасів.

Традиційно використання фінансового циклу в аналізі оборотних активів зводиться до розрахунку тривалості фінансового циклу та його складових. Основним показником оцінки фінансового циклу є його тривалість (ТФЦ):

$$ТФЦ = T_з + T_{Дз} - T_{Кз} \quad (5)$$

де  $T_з$  – період обороту товарних запасів (у днях);

$T_{Дз}$  – період обороту дебіторської заборгованості (у днях);

$T_{Кз}$  – період обороту кредиторської заборгованості (у днях).

Тривалість фінансового циклу характеризує час обороту грошових коштів, що обслуговують операційну діяльність та загальний період обороту грошових коштів на підприємстві.

Цей показник дає додаткову інформацію для висновків про ступінь ліквідності підприємства загалом та його активів зокрема. Тобто відносно короткий фінансовий цикл позитивно впливає і на показники ліквідності [14].

Отже, ефективною є політика управління товарними запасами, яка спрямована на зменшення тривалості оборотності запасів, що в кінцевому результаті зменшує показник тривалості фінансового циклу. Це позитивно впливає на платоспроможність підприємства та зменшує його потребу в оборотних активах.

У статті розглянуто сутність та особливості управління товарними запасами як складової управління фінансовим циклом підприємства. Оскільки розвиток товарних запасів на підприємствах торгівлі не є позитивною тенденцією, підприємствам потрібно розробляти та впроваджувати в дію політику управління товарними запасами, яка повинна базуватися на мінімізації тривалості оборотності товарних запасів, що у свою чергу зменшить показник тривалості фінансового циклу. Це дозволить більш ефективно організувати роботу підприємства щодо планування та використання товарних запасів, а також зменшити витрати на їх обслуговування.

## Список літератури

1. Запаси [Електронний ресурс] : положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 "" N 751/4044 від 20.10.1999 із змінами від 10.01.2012 р. – Доступний з <http://www.zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
2. Бродецкий Г. Л. Управление запасами. Полный курс МВА: учеб. пособие / Г. Л. Бродецкий, 2008 – 352 с.
3. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 560с.
4. Круглота О. А. Оцінка ефективності управління товарними запасами на підприємствах роздрібної торгівлі / О. А. Круглота // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць Львівської КА. – Львів: Вид-во ЛКА, 2002. – С. 42-47.
5. Кузнецов, Д. Н. Современное состояние и перспективы развития процессов управления торговым предприятием: монография / Д. Н. Кузнецов, С. С. Толстых. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 92 с.
6. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: підручник / Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М.; за ред. Н. М. Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800с.
7. Рыжиков Ю. И. Теория очередей и управление запасами / Рыжиков Ю. И. – СПб: Питер, 2001 – 384с.
8. Смирнова Е. А. Управление цепями поставок: учеб. пособие / Смирнова Е. А. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
9. Стоянова Е. С. Управление оборотным капиталом / Стоянова Е. С., Быкова Е. В., Бланк И. А.; Под ред. Е. С. Стояновой. – (Серия «Финансовый менеджмент для практиков») – М.: Перспектива, 1998. – 128 с.
10. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер; Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 304 с.
11. Сторінка Державного комітету статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності: навч. посіб. / Гринів Б. В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 392 с.
13. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

- 
14. Жаймода О. А. Механізм управління фінансовим циклом промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. А. Жаймода // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. – 2009. – № 10. – Режим доступу до журн.: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Torg/2009\\_10/47.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/47.pdf).

#### РЕЗЮМЕ

*Каминский Сергей*

#### **Товарные запасы как структурная составляющая объекта управления финансовым циклом предприятия торговли**

В статье рассмотрены сущность и особенности управления товарными запасами как структурной составляющей объекта управления финансовым циклом предприятия торговли. Изучены теоретические положения разработки и внедрения политики управления товарными запасами и определены факторы влияния на формирование запасов предприятия торговли.

#### RESUME

*Kaminskyi Sergiy*

#### **Commodity stocks as a structural component of the facility management of the financial cycle of the outlet**

The article considers the nature and characteristics of inventory management as a structural component of the object for the financial cycle of the outlet. There have been studied the theoretical positions as for the development and implementation of policies of inventory management and the factors of influence on the formation of stocks trading enterprises.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2013 р.*

## ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ ПАСАЖИРСЬКОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Викладено результати дослідження щодо формування та встановлення ціни на ринку пасажирського залізничного транспорту в контексті її диференціації за днями тижня, за календарними періодами, за категоріями вагонів та посадочних місць.*

**Ключові слова:** транспорт, залізниця, ціноутворення, пасажироперевезення, тарифи.

Вагому частку у сфері пасажирських перевезень займає залізничний транспорт. Він має досить високу щільність залізничних шляхів практично у багатьох країнах Європи. Відзначається порівняно низькими затратами при перевезеннях, особливо на далекі відстані, безпечний та екологічно чистий. Однак, незважаючи на такі переваги, сьогодення української залізниці переживає складні часи. Перш за все відчутною є невідповідність системи управління та ціноутворення вимогам сучасних ринкових відносин. Збитковість пасажирських перевезень є значною проблемою, яка потребує комплексної оцінки та аналізу, в тому числі і щодо новітньої методики формування ціни на пасажиромісце.

Попри достатню кількість наукових публікацій, присвячених функціонуванню ринку пасажирського залізничного транспорту та проблемі формування ціни на ньому, залишається ще низка нерозкритих питань. Свої праці цій тематиці присвятили такі вчені, як: О. Громова, Т. Єрмоленко, Ю. Меркулов, А. Соколовський та інші.

Функціонування залізниці в сучасних умовах вимагає комплексної оцінки регулювання, формування та встановлення диференційованої ціни згідно з посадочними місцями.

Транспорт України забезпечує не лише власні потреби у перевезеннях пасажирів і вантажів, а й транзитні, оскільки наша країна має вигідне економіко-географічне і геополітичне розташування. Цьому виду транспорту належить перше місце в перевезенні пасажирів (пасажирообороті). Залізничний транспорт – велике багатогалузеве господарство. Його формують залізничні колії, залізничні станції, підприємства з обслуговування залізничних колій, локомотивів, вагонів тощо.

Найбільш розвинений залізничний транспорт у Донбасі та Придніпров'ї, а також у західній частині держави. Проте одним із важливих напрямів перевезень є південний напрям, інтенсивні пасажиропотоки якого пов'язані з перевезенням пасажирів, які їдуть на відпочинок і лікування на курорти Криму, Причорномор'я та Приазов'я.

Для України залізничний транспорт на тривалу перспективу залишиться основним перевізником пасажирів та вантажів. Транспортний сектор України сьогодні – це значний і важливий сегмент економіки країни. Частка транспортного сектору у валовому внутрішньому продукті України складає близько 10%

(9,3% у 2011 р.).

Певні властивості ціноутворення на залізничні перевезення зумовлені його призначенням та функціональною участю в перетворенні залізничного транспорту на ринково орієнтовану галузь, здатну ефективно функціонувати в умовах фінансово-економічної кризи та посилення конкуренції на ринку транспортних послуг.

В умовах вітчизняної економіки пасажирські перевезення залізничним транспортом зазвичай є збитковими. Однією з таких причин є невідповідність темпів зростання цін на продукцію та ресурси (металопрокат, залізобетонні шпали, запасні частини для рухомого складу, дизельне паливо та електроенергія тощо) темпам підвищення тарифів на пасажирські перевезення.

У більшості розвинутих країн, щоб підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту, здійснюється комплекс заходів, спрямованих на застосування гнучкої тарифної політики, підвищення якості транспортних послуг тощо.

Укрзалізниця більшою мірою поєднує функції державного органу управління і господарюючого суб'єкта. Це негативно позначається на рівні конкурентоздатності залізниць, оскільки держава не в змозі забезпечити достатні обсяги фінансування. Тарифи на залізничні перевезення жорстко регулюються державою, у той час, як ціни на продукцію, яку споживає залізничний транспорт, формуються в ринкових умовах. Ось чому зберігається тенденція до відставання темпів зростання тарифів від темпів зростання цін у промисловості.

Так з 1991 року до сьогодення тарифи на пасажирські перевезення збільшилися лише в 15,4 раза, при цьому відбулося збільшення цін: на дизельне паливо – у 74,0 рази, рейок – у 51,7 раза, на електроенергію – у 27,3 раза тощо. Порівняно з 2009 роком нині збільшення цін на окремі основні види продукції для забезпечення безперебійного процесу перевезень та безпеки руху склали: колеса суцільнокатані для пасажирських вагонів – 87,0%, рейки Р-65 – 63,0%, сталь – від 21,5% до 61,9%, катанка – 66,4%, швелер – 43,7%, стрілочні переводи – 41,4%, рамні рейки – 37,3%, хрестовини – 37,3% тощо. Тільки протягом 2012 року, наприклад, рейки Р-65 з початку року подорожчали на 15,7%; стрілочні переводи на 12,5%; накладки на 32,4%; рейкові кріплення та хрестовини на 20%, [2].

Окрім цього, за рахунок низьких тарифів на залізничні перевезення не може відбуватися розвиток залізничного транспорту. Деяке незначне підвищення цін не в змозі кардинально вирішити проблему збитковості пасажирських перевезень, але дозволить частково покрити витрати. Практично скрізь у світі пасажирські перевезення залізничним транспортом є збитковими для перевізника, тому витрати на них традиційно бере на себе держава, яка є замовником соціальних перевезень. І сьогодні в Україні вартість квитків регулюється державою, а не визначається господарською діяльністю залізниць і далека від

реальної собівартості.

При цьому залізничні квитки у нас залишаються одними з найдешевших порівняно з сусідніми країнами СНД та Європою. Так у Росії тарифи на проїзд у плацкартному вагоні вищі від діючих в Україні в 4,6-5,6 раза, в купейному вагоні – 5,9-6,4 раза, у вагоні СВ – 2,6-3,0 рази. У Казахстані тарифи на плацкарт і купе вищі у 2,3 – 2,4 раза, на СВ – у 1,18 раза, [3].

Для прикладу наведемо проїзд на кожні 100 км у швидкісному нефірмовому поїзді за внутрішнім тарифом у купейному вагоні, плацкартному та СВ – вагоні як по Україні, так і у сусідніх країнах у таблиці 1.

**Таблиця 1. Ціни на квитки по різних країнах\***

Країна	Плацкартний вагон	Купейний вагон	СВ-вагон
Україна	18.33 грн	32.40 грн	130.80 грн
Росія	101.80 грн	206.11 грн	398.40 грн
Білорусь	11.34 грн	18.88 грн	31.92 грн
Казахстан	41.21 грн	69.19 грн	154.20 грн

\* Складено автором на основі [3]

Ще, для прикладу, вартість проїзду від Мюнхена до Нюрнберга – 198,9 – 544,4 гривні залежно від класу поїзда, а це всього лише близько 150 км. Вартість проїзду з Парижа в Ніццу (685 км) становить близько 261,7 гривні, а з Парижа в Ренн (326 км) – близько 209,4 гривні.

Таким чином, Україна поки що істотно відстає від своїх сусідів, і навіть запланована індексація тарифів не зрівняє вітчизняні ціни на подорожі залізницею, наприклад, з російськими і вже тим більше з європейськими.

Міністерство інфраструктури розробило новітню програму ціноутворення у сфері пасажирських залізничних перевезень. До кінця 2013 року купейні

вагони подорожують на 14,3% і буде встановлена гнучка система зміни вартості білетів залежно від днів тижня. Наказ міністерства передбачає поетапне підвищення рівня тарифів на перевезення пасажирів у купейних вагонах, кожен раз на 3,4%: з 30 березня, 1 квітня, 1 липня і 1 жовтня. Водночас і не забули про нічні поїзди, які повинні коштувати дорожче денних згідно із світовою практикою. По суті, у нічній час поїзд свого роду виступає «готелем на колесах», а за такі послуги необхідно дорого платити, [4].

Проведемо аналіз динаміки цін у плацкартних та купейних вагонах по різних напрямках, з нашої столиці по регіонах України за 2012 рік (таблиця 2).

**Таблиця 2. Ціни на квитки по регіонах України\***

Напрямок	Плацкартний вагон	Купейний вагон
Івано-Франківськ	від 83.40 грн	від 120.48 грн
Бердянськ	від 99.46 грн	від 151.00 грн
Львів	від 77.40 грн	від 110.48 грн
Миколаїв	від 75.39 грн	від 124.22 грн
Одеса	від 84.70 грн	від 121.54 грн
Сімферополь	від 95.42 грн	від 139.46 грн
Севастополь	від 101.66 грн	від 149.58 грн
Тернопіль	від 67.99 грн	від 94.85 грн
Херсон	від 81.58 грн	від 116.46 грн
Хмельницький	від 63.41 грн	від 86.73 грн

\* Складено автором на основі [5]

Як видно із даних таблиці, коливання ціни відбувається у нерівномірних пропорціях, це по-перше. І по-друге, бачимо, що ціна не є сталою, оскільки наведено нижню її межу.

Підрахувавши різницю в ціні між купейним та плацкартними вагонами у різних напрямках, можемо простежити, що є невідповідність у цій різниці. Так, наприклад, у тому ж напрямку (західному) коригування ціни (між купейним та плацкартним вагонами) є неоднорідною. Якщо ця різниця у потягу Київ – Івано-Франківськ становить 37.08 грн, Київ – Тернопіль – 26.86 грн, то на південь – Київ – Сімферополь – 44.04 грн і т. д.

Щодо нижньої межі, то це означає, що на вартість

квитка впливає коефіцієнт індексації вартості проїзду, який є неоднаковим у різні дні тижня, у різних потягах, та у різні дні року.

Як зазначає джерело [1], з 1 жовтня вступив у дію понижувальний календарний коефіцієнт індексації вартості проїзду у пасажирських поїздах – 0,93. Отже, зменшується вартість проїзду у пасажирських поїздах (у вересні діяв коефіцієнт 1,02. Під зазначену індексацію підпадають квитки на усі категорії вагонів (СВ, купейні, плацкартні, загальні, у перший, другий і третій клас швидкісних поїздів), крім приміських поїздів.

Так на період до 24 грудня 2012 року (при дії календарного коефіцієнту 0,93 та коефіцієнту за днями тижня – 1,0) базова вартість проїзду (у понеділок,

вівторок і середу) поїздом (наприклад) №91 Київ – Львів складала: купе – 162,33 грн, плацкарт – 78,68 грн. У порівнянні на вересень 2012р. вартість проїзду в поїзді №91 Київ – Львів складала: купе – 171,54 грн, плацкарт – 82,73 грн.

Також прогнозується зменшення вартості проїзду у міжрегіональних швидкісних електропоїздах Інтерсіті+. Так у понеділок, вівторок і середу вартість проїзду у 2-му класі «Українського експреса» складатиме: за напрямком Київ – Львів –239,24 (до 1-го жовтня – 261,23

грн). У 1-му класі вартість проїзду складатиме відповідно у напрямку Київ – Львів –354,96 (до 1-го жовтня – 375,76 грн).

Крім того, величина вартості квитка і плацкарти коригується на коефіцієнти по календарних періодах і днях тижня. Наказом №170 Міністерства інфраструктури України визначено 13 різних календарних періодів, які впливатимуть на вартість проїзду (таблиця 3).

**Таблиця 3. Коефіцієнти гнучкого регулювання по календарних періодах\***

Період відправлення поїзда	Кількість днів	Коефіцієнт індексації
01.01 – 20.01	20	1,02
21.01 – 31.01	11	0,86
01.02 – 29.02	29	0,95
01.03 – 31.03	31	1,01
01.04 – 27.04	27	1,02
28.04 – 08.05	11	1,03
09.05	1	0,8
10.05 – 31.05	22	1,01
01.06 – 31.08	92	1,07
01.09 – 30.09	30	1,02
01.10 – 24.12	85	0,93
25.12 – 30.12	6	1,1
31.12	1	0,7

\* Складено автором на основі [1].

Також передбачається впровадження гнучкого тарифного регулювання в залежності від класу пасажирських вагонів та періодів перевезень, зокрема, що стосується масових перевезень пасажирів залізничним транспортом у передсвяткові та святкові дні. Вводяться коефіцієнти гнучкого регулювання по семи періодах року з коефіцієнтами зниження 0,7 – 0,95 та підвищення 1,01 – 1,1. Крім цього, пропонується здійснити регулювання за днями тижня: зниження у вівторок та середу на 10% та підвищення у п'ятницю та неділю на 10%.

Коригування ціни відбувається залежно від класу пасажирських вагонів та періодів перевезень. Доречно було б також зробити диференційовану ціну на посадочні місця. Адже для пасажирів найбільш важливо, який квиток він купить – на «нижнє» чи «верхнє» місце. Особливо це питання постає актуальним, коли мова йде про пасажирів з маленькими, неповнолітніми дітьми, чи вагітних жінок. А також – для людей пенсійного віку.

Саме літнього періоду, коли зростає попит на квитки у напрямку курортної зони Криму, Причорномор'я та Приазов'я, необхідним є коригування ціни квитка для певної категорії населення.

Перш за все необхідно зробити коригування ціни квитка «мама + дитина», чи «батько + дитина», тільки з обов'язковою видачею нижнього посадочного місця. Не менш важливим є питання різниці ціни квитка першого та останнього купе, тобто місця «біля туалету» та бокових місць. Якщо керівництво залізниці у змозі регулювати вартість проїзду за днями тижня, за календарними періодами, за категоріями вагонів, доречним є і вищенаведені питання.

Так, наприклад, можливим є запропонування створення гнучкої тарифної сітки із певними коригуючими коефіцієнтами на посадочні місця (таблиця 4).

**Таблиця 4. Ціноутворення на пасажиромісця**

Квиток для:	Мама+дитина (батько+ дитина)	Бокові місця	Перше та останнє купе
Коригувальний коефіцієнт	1,0	0,8	0,7

Підсумовуючи вищевикладене, варто зауважити, що хоча й залізничний транспорт залишається практично головним у перевезенні пасажирів, проте є, з одного боку, збитковим для держави, а з іншого, надто дорогим для споживачів. Існує невідповідність ціни на різноманітні пасажиромісця. Необхідною є розробка коригувальних коефіцієнтів не тільки за днями тижня, за календарними періодами, за категоріями вагонів, а й за різними посадочними місцями.

Залізничний транспорт поєднує у собі важливі техніко-економічні показники: високу швидкість перевезень і регулярність руху, велику пропускну і провізну спроможність. Ось чому важливим є питання встановлення адекватної ціни на цьому виді транспорту, адже незабаром почнеться сезон відпочинків. І саме послугами залізниці скористається значна частина пасажирів.

---

## Список літератури

1. Заставний Ф. Д. Економічна і соціальна географія України. Залізничний транспорт. Транспорт і зовнішньоекономічні зв'язки – [Електронний ресурс] / Ф. Д. Заставний. – Режим доступу: [geoknigi.com/book\\_view.php?id=1073](http://geoknigi.com/book_view.php?id=1073)
2. Ціни на соціальні види перевезень залізницею не підвищуються. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ktu.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id...cat\\_id...](http://www.ktu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id...cat_id...)
3. Соколовський А. [Електронний ресурс] А. Соколовський. – Режим доступу: [news.finance.ua/ua/~2/0/all/2012/03/14/272661](http://news.finance.ua/ua/~2/0/all/2012/03/14/272661)
4. Єрмоленко Т. [Електронний ресурс] / Т. Єрмоленко. – Режим доступу: [blog.poltava.pl.ua/author/taen/898/](http://blog.poltava.pl.ua/author/taen/898/)
5. Жд квитки по Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [ticket.turistua.com](http://ticket.turistua.com).
6. Меркулов Ю. Доходи Укрзалізниці знижуються через підвищення цін на залізничну продукцію [Електронний ресурс] / Ю. Меркулов. – Режим доступу: <http://ua.comments>.

## РЕЗЮМЕ

**Карп Ирина**

### Ценообразование на рынке пассажирского железнодорожного транспорта

Изложены результаты исследования формирования цены на рынке пассажирского железнодорожного транспорта в контексте ее дифференциации по дням недели, по календарным периодам, по категориям вагонов и посадочных мест.

## RESUME

**Karp Iryna**

### Pricing at passenger railway transport

The article deals with the results of the research of the formation and pricing at passenger railway transport in the context of its differentiation by days of a week, by calendar periods and by coaches and seats.

**Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.**

**Павло КИЛИМНЮК**

здобувач кафедри аудиту, ревізії та контролінгу,  
Тернопільський національний економічний університет

**Віктор КИЛИМНЮК**

кандидат економічних наук, професор,  
голова правління ПрАТ «Вінницяоблпалливо»

## ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛІНГУ В ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто проблему використання системи контролінгу у стратегічному розвитку підприємства. Контролінг як система економічних показників майбутньої діяльності вимагає від системи вищого рівня менеджменту підприємства переорієнтування інтелектуальних зусиль з питань тактичного розвитку на передбачення майбутнього стану підприємства.*

**Ключові слова:** контролінг, менеджмент, якість управління підприємством.

Кардинальні зміни в економіці України були викликані переходом від одного суспільного ладу до іншого, що вимагає певного часу на пошуки адекватних новим реаліям моделей управління підприємствами. Економічні реформи спрямовані на інтеграцію нашої держави у світову економіку для того, щоб зайняти у ній гідне місце, але цей процес відбувається досить повільно не стільки через об'єктивні, як суб'єктивні фактори. Можна сказати, що психологічно лідери підприємств виявилися не готовими до роботи в конкурентному середовищі.

Існує два підходи до розуміння ролі та значення менеджменту в економіці. Перший обумовлений тим, що більшість управлінців не сприймають нову парадигму менеджменту, відверто вороже ставляться до неї та акцентують увагу на неможливості її адаптації до західних моделей, що можна пояснити тривалим існуванням соціалістичної системи управління, яка не враховувала всіх причинно-наслідкових змін в оточуючому середовищі.

Другий підхід обумовлений тим, що окремі управлінці вищого рангу відчують природу наукового менеджменту, зосереджують увагу не на специфіці української моделі менеджменту, а на його загальнонаукових засадах, на розумінні дії економічних законів у ринковому середовищі, але і в цьому випадку необхідно враховувати, що на якість менеджменту впливають такі специфічні фактори, які характеризують українську модель:

- сповідування консервативних уявлень про те, що політичний аспект у розвитку економіки, який вносить дезорганізацію у роботу менеджерів, відіграє вирішальну роль на мікрорівні;
- недостатність досвіду управління в умовах переходу від одного стану суспільства до іншого, що обумовлює гібрид соціалістичної та капіталістичної моделей менеджменту;
- використання застарілих схем організаційної структури підприємств та їх орієнтація на виробничу, а не маркетингову стратегію;
- превалювання технократичного підходу до управління підприємствами, у той час, коли економічні фактори розвитку підприємств стають

першочерговими;

- відсутність інноваційного підприємницького менеджменту та використання традиційних моделей управління, які були характерні ще до середини ХХ ст.;
- уповільнена реакція менеджерів на вибір, ранжування та вирішення проблем, які мають принципове значення для раціонального функціонування підприємства в конкретній ситуації;
- недооцінка ролі контролю в загальному управлінському циклі та недостатньому розвитку інформаційних ресурсів.

Указані недоліки існуючих систем менеджменту не можуть бути усунуті без цілеспрямованого впровадження в практику нової парадигми управління ринкового типу, а без цього марними будуть сподівання на успіх в економічній діяльності. Вирішення завдань розвитку національної економіки на макrorівні (грошово-кредитна політика, структурна перебудова економіки, податкова система тощо) потрібно доповнювати вирішенням завдань розвитку підприємства на мікрорівні (окремих господарюючих суб'єктів), коли успіх роботи залежить від якісних характеристик у системі менеджменту. У зв'язку з цим зусилля наукового потенціалу і практиків необхідно спрямовувати на вирішення таких першочергових завдань удосконалення системи менеджменту:

- підвищення кваліфікації менеджерів, що стосується економічної діяльності;
- впровадження в практику діяльності підприємств наукових методів управління, з огляду на темпи змін у науці, техніці, технології, інформатизації суспільства;
- вибір методів обліку, аналізу та контролю за змінами у внутрішньому й зовнішньому середовищах на основі отриманої інформації щодо ефективності використання ресурсів і господарських процесів;
- визначення обсягу інформації про активи, зобов'язання, капітал, розрахунки тенденцій у господарській і фінансовій системах підприємства



відповідно до запитів менеджерів; вивчення закономірностей поведінки підприємства як гнучкої системи, що реагує на слабкі сигнали і спроможною до самоуправління, самоорганізації та саморозвитку;

- уявлення про високий освітній рівень українських фахівців, яке не відповідає істині, адже уявлення про менеджмент у ринковому середовищі різко змінюються. Старі звичаї, традиції, компетенції перестають допомагати, а навпаки перетворюються на перепону на шляху адаптації до нових умов діяльності;
- вимагає кардинальної зміни процес перепідготовки управлінців, оскільки ефективно управляти підприємством можуть і повинні компетентні та підготовлені спеціалісти. Дилетантський і буденний підхід до проблеми управління не може сприяти раціональному та ефективному управлінню складними системами.

Спеціалісти з управління повинні оволодіти найсучаснішими досягненнями в галузі менеджменту і адаптувати ці знання до наших умов. Якщо в розвинених країнах досягнення менеджменту ставали поступово надбаннями практики протягом останніх 100 років, то нам їх треба освоїти за 10-15 років. Для цього є передумови, але менеджери здебільшого реалізують знання 30-50 річної давності.

На жаль, до цього часу рівень менеджменту в Україні є досить низьким, він пов'язується з контролем виконання, а не з позицій стратегічного розвитку.

Менеджмент, який орієнтується на контроль виконання, має назву «заклику», що втілюється в переконанні персоналу підприємства щодо ефективності політики зростання обсягів виробництва, можливості виправлення недоліків у господарській діяльності методом контролю та пошуку невикористаних резервів, виявлених при аналізі фактичного виконання планів за період від одного кварталу до одного року.

Такий менеджмент є типовим для «стратегічно мертвих» підприємств. Концентрація уваги на оперативних завданнях призводить до того, що управлінський апарат не бачить перспективи і не розробляє стратегії розвитку підприємства.

Для менеджерів таких підприємств характерним є задоволення станом речей, що означає «у нас немає ніякої потреби у капіталі й ніяких фінансових проблем» [100, с. 27], що є свідченням стратегічних помилок того, хто приймає рішення, і нерозумінням призначення стратегічного планування і контролінгу.

Для нового мислення менеджерів потрібне усвідомлення необхідності переорієнтації обліку з такого, що «дивиться назад», у такий, що «дивиться вперед» при визначенні фінансового результату діяльності підприємства. Об'єктивною вимогою стає вихід інформаційної системи із сфери фактичного виконання у сферу прогнозування очікуваних показників. З цією метою створюють службу контролінгу, яка стає необхідним елементом системи управління.

Системи контролінгу пов'язують з моніторингом внутрішнього і зовнішнього середовища, систематизацією збору та обробки даних, отримання інформації, що вимагає створення на підприємстві відділу «контролінгу» або «контролінгу і фінансів», а на невеликих підприємствах – відповідальних осіб з отримання прогнозованої інформації. При створенні відділу

контролінгу треба взяти до уваги такі основні вимоги:

- визначення мети підприємства та спрямування зусиль системи, управління на досягнення цілей відповідно до обраної стратегії, яка координується вищим рівнем управління;
- навчання кадрів вищого рівня управління щодо ролі, сутності та функціонування системи контролінгу як елемента зворотного зв'язку в кібернетичній системі отримання інформації для менеджменту.
- проектування системи управління адаптивного типу, пристосованої до умов роботи на науковій основі;
- вирішення питання про те, як управляти фірмою в комп'ютерну епоху, а не як використати комп'ютер у традиційній роботі, як зазначав С. Бір [1];
- доведення до свідомості команди менеджерів того факту, що головним завданням управління є розробка курсу подальшого економічного розвитку підприємства, а не зацікнення на поточних справах;
- створення служби контролінгу як незалежної, самостійної та нейтральної служби в системі управління, яка генерує стратегічну інформацію і виконує сервісну функцію для консультування керівництва щодо усунення негативного впливу середовища;
- отримання службою контролінгу інформації про діяльність підприємства на основі моніторингу середовища.

Визначення мети бізнесу означає усвідомлення персоналом філософії економічної системи. Мета може визначитися якісними і кількісними показниками на близьку чи далеку перспективу на основі відображення загального підходу підприємства до усвідомленого очікуваного результату, наприклад, бажання стати лідером серед конкурентів, розширити частку ринку, досягти найвищого рівня якості у виробництві продукції, знизити витрати, досягти рентабельності підприємства в певному розмірі тощо.

У формуванні мети підприємства повинні брати участь працівники підприємства апарату управління і визначати на перспективу від 3 до 10 років з деталізацією показників розвитку кожного року. Без визначення мети неможливо здійснити процес планування в ринковій економіці, тому цей етап є найбільш відповідальним для вищого ешелону управлінців, які повинні сформулювати її та розробити з участю персоналу.

Управлінці вищого рівня ієрархії повинні бути обізнані з теорією стратегії корисністю та необхідністю створення підрозділу контролінгу в системі управління в якості елемента, що виконує роль механізму зворотного зв'язку між технологічною системою підприємства та управлінням. Контролінг може бути виділений в окремий структурний підрозділ на великих і середніх підприємствах, які нараховують понад 300 осіб працівників, оскільки вони мають передумови для контролінгу (розвинену систему менеджменту, яка потребує прогнозованої тактичної та оперативної інформації).

Менеджери різних рівнів управління повинні узгодити свої цілі з визначеною загальною метою, що дає можливість мобілізувати їх готовність та мотивацію працювати синхронно для досягнення стратегічної мети. Головне у цій роботі полягає в тому, що працівники різних рівнів та рангів управління аналізують ситуацію з різних аспектів діяльності та

бачать проблемні аспекти, які перешкоджають досягненню стратегічної мети і визначають шляхи їх усунення.

Створення системи контролінгу пов'язують з уточненням організаційної моделі управління, у якій використовують нову систему контролю підприємницького типу. У ній важлива роль належить розробці стратегічного плану та відстеженню його виконання на основі порівняння досягнутих показників із стратегічними. Розрив між стратегією та фактичним виконанням вимагає з'ясування причин та заходів, які необхідно розробити для його усунення. При цьому увага переключається з аналізу минулих подій на аналіз майбутнього стану контрольованих явищ і процесів.

Дослідження сутності контролінгу в Україні

здійснюються недостатньо і проблема імплементації його в практику підприємств ускладнюється через обмежену кількість публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів із вказаної проблеми. Опубліковані праці з контролінгу описують лише загальний підхід до створення системи контролінгу, в якому не розкривається методика організації збору та обробки інформації [2, 3, 5] і лише в окремих публікаціях [4, 6] наведено варіанти відбору показників контролінгу та методику їх розрахунку. Узагальнивши ідеї створення системи контролінгу на основі фахових джерел та практичного досвіду роботи ПрАТ «Вінницяоблпалливо», ми пропонуємо таку принципову схему контролінгу (рис. 1).



Рис. 1. Схема отримання інформації в системі контролінгу

Як видно на рис. 1, у системі контролінгу визначають економічні показники стратегічного планування за встановленим переліком і в такому ж аспекті збирають дані з різних підсистем обліку (фінансового, управлінського і стратегічного) та статистики і моніторингу зовнішнього середовища. У системі аналізу отримані дані вивчають з точки зору причинно-наслідкових змін, різних факторів позитивного чи негативного впливу, отримання інформації про ефективність використання ресурсів, протікання господарських процесів та фінансового стану на підприємстві. Отриману інформацію подають менеджерам для оцінки стану і динаміки показників та прийняття управлінських рішень. На рис.1 показані основні блоки інформації, що становлять мінімум для відстеження траєкторії розвитку будь-якого підприємства. З укрупненням підприємств виникає

необхідність у розширенні кола показників і користувачів інформації, які об'єднані у блоці «Показники зміни зовнішнього середовища» залежно від конкретних суб'єктів господарювання (ефективність техніки, технології, інвестицій, інновацій використання персоналу тощо).

Слід звернути увагу на те, що у процесі відбору показників для аналізу діяльності підприємства з урахуванням індивідуальних потреб користувачів потрібно узгодити процес планування з можливістю отримання відповідних показників у фінансовому, управлінському та стратегічному обліку. Також доцільно використовувати дані статистики і моніторингу оточуючого середовища для визначення тенденцій і закономірностей, які можуть становити можливості чи загрози для підприємства. На практиці це означає проведення робіт у певній послідовності:

визначення інформації для користувачів; визначення центрів витрат, сфер відповідальності за формування показників; звітність, осіб, планування та отримання даних, необхідних для розрахунку запланованих показників; аналіз даних, виявлення відхилень, подання інформації у певному форматі для користувачів, проведення коригуючих дій персоналу з боку менеджерів на основі отриманої інформації.

Контролінг не створює окрему інформаційну систему, а лише відповідним чином упорядковує інформацію, яку традиційно обробляє фінансовий облік за допомогою рахунків обліку (журнали, відомості, баланс, затверджені форми звітності). Частина інформації контролінг отримує від системи управлінського обліку, який групує витрати на виробництво за елементами та статтями загалом по підприємству або за видами продукції, робіт та послуг, за центрами та сферами відповідальності та в інших ракурсах. Управлінський облік визначає витрати і маржинальний дохід від реалізації продукції, робіт та послуг, рентабельність, точку беззбитковості, що дозволяє визначити вигідність виробництва чи придбання окремих напівфабрикатів.

Окремі техніко-економічні показники роботи підприємства визначають за допомогою статистичних та економіко-математичних методів (ряди динаміки,

індекси, середні величини, відхилення, ранжування, кореляційний аналіз та інші).

У ринкових умовах важливого значення набувають показники зовнішнього середовища (тенденції в цінах, зв'язок цін та попиту, показники діяльності конкурентів, вплив реклами на попит споживачів, попит на продукцію, роботи та послуги з боку окремих категорій споживачів, платоспроможність населення тощо).

Отже, контролінг збагачує інформаційну базу щодо діяльності підприємства, дає можливість для менеджерів визначити слабкі та сильні сторони, загрози та нові шляхи розвитку бізнесу. Упровадження контролінгу на паливо у постачальних організаціях сприяє підвищенню рівня економічної роботи за допомогою комп'ютерної техніки, що спрощує обробку даних та отримання інформації в реальному часі, проведення аналізу та систематизацію різних факторів впливу на фінансові результати підприємства. Інформація фінансового, управлінського і стратегічного обліку в сукупності дає можливість оцінити економічний потенціал підприємства і визначити напрями диверсифікації виробництва і продукції, зв'язків з клієнтами, інвестицій, інновацій, поліпшення системи управління та підвищення ефективності бізнесу.

## Список літератури

1. Бир С. Мозг фірми / С. Бир.- М. : Радио и связь, 1993.- 416 с.
2. Килимнюк В. Й. Забезпечення прибутковості та ефективності розвитку паливостачальних об'єднань України на основі контролінгу: монографія / В. Й. Килимнюк.- Вінниця: ВІКОМ, 2000.- 135 с.
3. Контроллинг в бизнесе. Методические и практические построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. Н. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько.- М. : Финансы и статистика, 1998.- 258 с.
4. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004.- 370 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800с.
6. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле; Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой.- М. : Финансы и статистика, 2001.- 336 с.

## РЕЗЮМЕ

**Килимнюк Павел, Килимнюк Виктор**

### **Значение контроллинга в повышении качества менеджмента предприятия**

Рассмотрена проблема использования системы контроллинга в стратегическом развитии предприятия. Контроллинг как система экономических показателей будущей деятельности требует от системы высшего уровня менеджмента предприятия переориентации интеллектуальных усилий по тактическому развитию для предсказания будущего состояния.

## RESUME

**Kylymnyuk Pavlo, Kylymnyuk Viktor**

### **Importance of controlling in improving of the quality of management of enterprise**

The problem of usage of the system of controlling in the strategic development of enterprise is considered. Controlling as a system of economic indicators of future activity requires a higher level of enterprise management, realignment of intellectual effort on tactical development for predicting of the future state of the enterprise.

**Стаття надійшла до редакції 11.03.2013 р.**

## НЕПРИБУТКОВІ ОБСЛУГОВУВАЛЬНІ КООПЕРАТИВИ З ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ ТА ПЛАТА ЗА КОРИСТУВАННЯ НАДРАМИ: ПОДАТКОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ЧИ ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ПЛАТІЖ ДО БЮДЖЕТУ

*У статті розглядаються питання відповідності чинним нормативним документам, зокрема Податковому кодексу України, підходів до оподаткування діяльності обслуговувальних кооперативів на прикладі аналізу необхідності нарахування плати за користування надрами неприбутковими організаціями з кодом неприбутковості 0011.*

**Ключові слова:** неприбуткові організації, обслуговувальні кооперативи, плата за користування надрами, Податковий кодекс України.

Після розпаду Радянського Союзу коштів для утримання та обслуговування централізованих систем водопостачання в українських селах не було достатньо. Як наслідок – багато з них занепали і рівень надання послуг став низьким. У сільській місцевості багато домогосподарств перейшли на використання інших – поліпшених – джерел питної води. Однак відсутність якісних підземних вод вимагає пошуку інших технологічних рішень. Діяльність обслуговувальних кооперативів базується на залученні утримувачів (бенефіціаріїв) на всіх рівнях планування, реалізації, утримання та обслуговування системи водопостачання та орієнтована на громаду. Такий підхід передбачає справедливість і участь громадян та розглядається як стійкий з точки зору довгострокового надання послуг у межах чинних правових та економічних умов, а також демонструє значний потенціал для його подальшого поширення.

Обслуговувальний кооператив є некомерційною недержавною юридичною особою, основною метою діяльності якого є забезпечення членів кооперативу послугами водопостачання та водовідведення, утворюється та здійснює свою діяльність на підставі Закону України «Про кооперацію» [1]. Він є членською організацією – ініціюється і створюється шляхом об'єднання фізичних та/або юридичних осіб. На практиці членами сільського кооперативу стають представники домогосподарств (по одному від кожного), адже вважається, що члени кооперативу діють також в інтересах усіх членів своєї сім'ї. Таким чином, усі витрати юридичної особи – обслуговувального кооперативу, у тому числі податки, обов'язкові збори та сплати є важелями тарифу на водопостачання та водовідведення, який фактично сплачують сільські громадяни за рахунок своїх власних доходів. Але ж більшість податкових зборів, у тому числі платня за користування надрами згідно з Податковим кодексом (надалі – ПКУ) [2] сплачують організації, які здійснюють діяльність, спрямовану на отримання доходу.

У розробку питань теорії та методології діяльності обслуговувальних кооперативів вагомих внесок зробили вітчизняні вчені: Білий М. М., Лангазова В. В., Нехайчук Д. В. [3-5].

Обслуговувальні неприбуткові кооперативи є порівняно новою організаційно- правовою системою надання послуг з водопостачання та водовідведення. Публікацій з питань їх оподаткування та визначення механізму фінансової стійкості вкрай недостатньо. Проблеми оподаткування потребують методологічного удосконалення та обґрунтування відповідно до чинних законодавчих актів України.

Мета статті – згідно з чинним законодавством та практичним досвідом проаналізувати обов'язковість нарахування та внесення плати за користування надрами неприбутковими обслуговувальними кооперативами з водопостачання та водовідведення.

Завдання: розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення податкового законодавства, а саме: обов'язковість нарахування та внесення плати за користування надрами для обслуговувальних кооперативів з водопостачання та водовідведення.

У ринкових умовах ефективного функціонування неприбуткових обслуговувальних кооперативів з водопостачання та водовідведення забезпечує залучення громадян та юридичних осіб, членів кооперативу, до планування, реалізації, утримання та надання послуг, а саме: здійснення моделі децентралізованого водопостачання, що стосується організаційного аспекту та базується на соціальній мобілізації та активній участі громади.

У сфері водопостачання та водовідведення країни налічується вже більш 200 обслуговувальних кооперативів. Протягом 2007-2012 років за підтримки Швейцарсько-українського проекту DESPRO «Підтримка децентралізації в Україні» сплановано та реалізовано 78 проектів громад з децентралізованого водопостачання на суму близько 37,3 млн грн, що забезпечило сталим водопостачанням 40 тисяч сільських мешканців, які проживають у 16 тис. домогосподарств. Внесок Швейцарської Конфедерації склав майже 13 млн грн або 35 % від суми проектів, місцевих бюджетів – 6,3 млн грн або 17%, внесок громад – 18 млн грн або 48%. Тобто, незважаючи на вагомий внесок донора та місцевих бюджетів, майже половина коштів на втілення проектів є внеском громад.

Економічні принципи функціонування

неприбуткового обслуговувального кооперативу з водопостачання та водовідведення мають схожі риси з одного боку, а з іншого – відрізняються від принципів діяльності інших, у тому числі сільськогосподарських. Спільним є те, що метою їх діяльності не є отримання прибутку. Однак діяльність сільськогосподарських обслуговувальних кооперативів спрямована на мінімізацію витрат і збільшення доходів його членів, такі кооперативи мають пайові фонди, які підлягають розподілу між членами. Тому більшість кооперативів, у тому числі обслуговувальних сільськогосподарських, не мають можливості отримати код неприбутковості.

Діяльність неприбуткових обслуговувальних кооперативів з водовідведення та водопостачання не спрямована на збільшення доходів його членів, а лише на забезпечення членів питною водою та водовідведенням. Пайові фонди не утворюються, бо доходи не підлягають розподілу між членами та не повертаються у випадку виходу з кооперативу. Умовою отримання статусу неприбутковості є наявність у статуті пункту: «У разі ліквідації неприбуткової організації її активи повинні бути передані одній або кільком неприбутковим організаціям відповідного виду або зараховані до доходу бюджету, якщо інше не передбачено законом, що регулює діяльність відповідної неприбуткової організації» [2, ст. 157.13].

Але це не винятковий перелік вимог до обслуговувальних кооперативів щодо отримання статусу неприбутковості. З точки зору ПКУ (ст.14)

«Господарська діяльність – діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами». На практиці для отримання статусу неприбутковості податкова адміністрація вимагає вилучити зі статуту організацій положення, пов'язані із здійсненням господарської діяльності. Юридичні служби під час створення статутів використовують положення Господарського кодексу (надалі-ГКУ) [7], у якому під господарською діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Але слід ураховувати, що для отримання статусу неприбутковості, треба користуватися положеннями Законів «Про кооперацію», «Об'єднання громадян» (до 01.01.2013р.) та «Про громадські об'єднання» (після 01.01.2013р.) та вимогами ПКУ, зокрема ст.157.

Аналіз відмінностей податкового статусу обслуговувальних кооперативів шляхом порівняння положень статуту та кінцевої мети створення та діяльності показано у таблиці 1.

**Таблиця 1. Характеристика відмінностей податкового статусу обслуговувальних кооперативів**

Положення статуту та принципи діяльності	Обслуговувальні кооперативи зі статусом неприбутковості	Обслуговувальні кооперативи на загальній системі оподаткування
Принцип створення	Використовують Положення Законів «Про кооперацію», «Про об'єднання громадян» (до 1.01.2012р.) «Про громадські об'єднання», ст.157 ПКУ	Використовують Положення Законів «Про кооперацію», «Про об'єднання громадян» (до 1.01.2012р.) «Про громадські об'єднання», ГКУ
Принцип діяльності	Не мають на меті отримання прибутку, основна діяльність: забезпечення потреб членів кооперативу	Не мають на меті отримання прибутку, основна діяльність: збільшення доходів членів, здійснення господарської діяльності
Надання послуг особам, які не є членами кооперативу	Послуги можуть надаватися тільки членам (засновникам, учасникам) кооперативу [2,ст.157.15]	Надаються послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20 відсотків загального обороту кооперативу [1,ст.2]
Формування фондів	Пайовий фонд не створюють, усі внески є безповоротними та не можуть розподілятися між членами	Створення пайового фонду, який розподіляється між членами
Оподаткування	Мають доходи, які не обкладають податком на прибуток за підсумками звітного періоду. Усі інші податки сплачують згідно з чинним законодавством.	Усі доходи, у тому числі внески членів, обкладають податком на прибуток згідно з чинним законодавством. Є платниками усіх інших податків.
Ліквідація	У разі ліквідації активи повинні бути передані іншому обслуговувальному кооперативу відповідного виду або зараховані до доходу бюджету.	У разі ліквідації майно розподіляється між членами кооперативу

Вищенаведений аналіз відмінностей у статутних документах та принципах діяльності обслуговувальних кооперативів різного податкового статусу необхідний для розгляду питань щодо нарахування та сплати плати за користування надрами.

Обслуговувальні кооперативи, які на балансі або за договорами позички тримають водогін, отримують

дозволи на спеціальне водокористування та на практиці сплачують за користування надрами.

У середньому для обслуговування села, де мешкають 180-200 сімей, об'єм природних водних ресурсів, що є базою оподаткування, становить від 7 до 14 тис.м<sup>3</sup> на місяць залежно від сезону. Таким чином, залежно від місцевості та коефіцієнта, платня за користування

надрами становить від 850 до 4000 грн у квартал. Ця сума є важелем тарифу, який сплачують мешканці сіл (члени неприбуткових обслуговувальних кооперативів) зі своїх кишень, тому що, як викладено вище, такі кооперативи створені винятково для забезпечення членів питною водою та не можуть здійснювати діяльність, спрямовану на отримання доходу.

Згідно зі ст. 263 ПКУ «Плата за користування надрами – загальнодержавний платіж, який справляється у вигляді: плати за користування надрами для видобування корисних копалин; плати за користування надрами в цілях, не пов'язаних з видобуванням корисних копалин. Платниками плати за користування надрами для видобування корисних копалин є суб'єкти господарювання, у тому числі громадяни України, іноземці та особи без громадянства, зареєстровані відповідно до закону як підприємці, які набули права користування об'єктом (ділянкою) надр на підставі отриманих спеціальних дозволів на користування надрами (далі – спеціальний дозвіл) в межах конкретних ділянок надр з метою провадження господарської діяльності з видобування корисних копалин, у тому числі під час геологічного вивчення (або геологічного вивчення з подальшою дослідно-промисловою розробкою) в межах зазначених у таких спеціальних дозволах об'єктах (ділянках) надр.»

Обслуговувальний кооператив, якщо він набуває статусу неприбуткової організації, не є суб'єктом господарювання, яким є платник за користування надрами з наступних причин:

- статут неприбуткового обслуговувального кооперативу не містить положень ГКУ;
- згідно зі ст. 55 ГКУ суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи

господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством;

- неприбутковий обслуговувальний кооператив не здійснює господарську діяльність у розумінні ПКУ, тобто не здійснює діяльність на отримання доходу.

Неприбуткові обслуговувальні кооперативи, які забезпечують тільки своїх членів питною водою та водовідведенням, не є суб'єктами господарювання та не здійснюють господарську діяльність у розумінні Податкового кодексу, бо їх діяльність не спрямована на отримання доходу. Платня за користування надрами є важелем тарифу на водопостачання та водовідведення, який формується винятково з членських внесків мешканців сіл. Ураховуючи особливості діяльності обслуговувальних кооперативів з водопостачання та водовідведення, їх особливий податковий статус, необхідно оптимізувати оподаткування, тобто звільнити ці суб'єкти від сплати за користування надрами. Це сприятиме зниженню тарифів на водопостачання, що безпосередньо буде впливати на вирішення складних соціальних проблем сільського населення, наслідком чого буде зростання добробуту та впорядкування сільських громад.

Подальшого удосконалення потребують, серед інших, питання оподаткування неприбуткових організацій групи «г», до яких належать обслуговувальні кооперативи, в частині оподаткування податком на прибуток нерозподілених доходів. Ці методичні аспекти є одним з напрямків подальших досліджень.

## Список літератури

1. Закон України «Про кооперацію» від 10.07.2003р. №1087-IV.
2. Податковий кодекс України.
3. Лангазова В. В. Організація обліку в сільськогосподарських обслуговувальних кооперативах / В. В. Лангазова: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. - К., 2004. – 20 с.
4. Нехайчук Д. В. Фінансове забезпечення розвитку підприємств водогосподарського комплексу регіону / Д. В. Нехайчук: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.-О., 2008. - 26с.
5. Білий М. М. Фінансове забезпечення формування та функціонування сільськогосподарських обслуговувальних кооперативів / М. М. Білий: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.- Т., 2010. – 16 с.
6. Господарський кодекс України.
7. Закон України «Про об'єднання громадян» від 16.06.1992р. №2460-XII.
8. Закон України «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012р. №4572-VI.
9. Кірсанова Ю.В. Практичні поради з питань бухгалтерського обліку та звітності в обслуговувальних кооперативах / Ю.В. Кірсанова. – К., 2012. – 144 с.

## РЕЗЮМЕ

**Кірсанова Юлія**

**Неприбыльные обслуживающие кооперативы по водообеспечению и водоотведению и плата за пользование недрами: налоговая нагрузка или обязательный платеж в бюджет**

В статье рассмотрены вопросы приведения в соответствие нормативным документам, а именно Налоговому кодексу, подходы к налогообложению деятельности обслуживающих кооперативов на примере необходимости начисления и оплаты за пользование полезными ископаемыми неприбыльными организациями с кодом неприбыльности 0011.

## RESUME

**Yulia Kirsanova**

**Non-profit service cooperatives on water supply and sanitation and the fee for the use of mineral wealth: the tax burden or compulsory payment to the budget**

In the article there have been considered the questions of alignment of regulatory documents, namely to the Tax Code, the approaches to the taxation of service cooperatives on the example of the necessity of accrual and payment for the use of minerals by non-profit organizations with the code 0011.

**Стаття надійшла до редакції 03.03.2013 р.**

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Надано дві якісні характеристики оцінки професійно-кваліфікаційної відповідності. Розглянуто комбінації характеристик у межах галузевої специфіки з позицій соціального партнерства. Проведено аналіз відповідності на внутрішньофірмовому ринку праці і виявлено характер кадрової політики підприємства.*

**Ключові слова:** професія, кваліфікація, професійно-кваліфікаційна відповідність, внутрішньофірмовий ринок праці, машинобудування, аналіз, інструментарій.

Упродовж багатьох років в економіці України важливе місце посідає машинобудування, розвиток якого пов'язаний із рівнем науково-технічного прогресу. Машинобудування є одним із найбільш наукоємних та трудомістких видів економічної діяльності, тому у ньому особливо виражена залежність якості та інноваційності продукції від професіоналізму кадрового складу. Це обумовлює необхідність дотримання професійно-кваліфікаційної відповідності (далі – ПКВ) на внутрішньофірмовому ринку праці (далі – ВФРП). Відповідність працівника посаді, з одного боку, дозволяє йому реалізувати свої професійно-кваліфікаційні якості і задовольнити професійно-кваліфікаційні потреби роботодавця, з іншого, відповідає умовам досягнення соціального партнерства. Слід зазначити, що ВФРП машинобудування відрізняється від інших ринків праці підприємств як за якістю, так і за характером трудових стосунків. Тому для формування ефективної кадрової політики, спрямованої на дотримання паритету відносин, потрібен інструментарій аналізу ПКВ з урахуванням галузевої специфіки.

У публікаціях із проблем ринку праці існують три підходи до їх вивчення. Послідовники першого, С. Герчанівська, А. Кучер, В. Радкевич [1; 2; 3], вивчають ринок праці підприємства без урахування галузевої специфіки і не розглядають проблему професійно-кваліфікаційної відповідності. У межах другого підходу автори досліджують відповідність умінь і навичок працівника обійманій ним посаді у відриві від ВФРП і галузевої специфіки. Його прихильниками є О. Мельничук, А. Криклій, Е. Романюк, В. Ткачук [4; 5; 6]. Третій ґрунтується на розгляді ПКВ на ринку праці підприємства знову таки без вивчення галузевої специфіки. Адептами його є О. Будакова, Н. Геліч, К. Синякова [7; 8; 9]. Водночас необхідність дотримання професійно-кваліфікаційних інтересів сторін з урахуванням галузевих особливостей вимагає утворення інструментарію аналізу ПКВ на ринку праці підприємства, що дозволить оцінити відповідність із позицій соціального партнерства.

Метою статті є побудова інструментарію аналізу професійно-кваліфікаційної відповідності працівника обійманій посаді за допомогою виділення комбінацій, що відбивають її рівень, у контексті соціального партнерства.

Об'єктом апробації інструментарію оцінки професійно-кваліфікаційної відповідності обрано підрозділи ПАТ «Старокраматорський машинобудівний

завод». Для оцінки відповідності використано дві якісні характеристики працівника – професію та кваліфікацію, якими, як зазначає О. Будакова, характеризуються соціально-трудова відносина [7, с. 13]. Згідно з посадовими інструкціями, робоче місце (посада) має вимоги до професії і кваліфікації, яким зобов'язаний відповідати працівник.

Символом «Р» позначено працівника підприємства,  $P_{\Pi}$  – професію працівника,  $P_K$  – його кваліфікацію, «П» – посаду, передбачену штатним розписом,  $\Pi_{\Pi}$  – вимоги посади до професії працівника,  $\Pi_K$  – кваліфікаційні вимоги посади. Кваліфікаційні характеристики мають п'ять варіацій: некваліфікований працівник, кваліфікований працівник, неповна вища освіта (далі – неповна вища), базова вища освіта (далі – базова вища), повна вища освіта (далі – повна вища).

Відповідність професії працівника вимогам штатного розпису описується трьома станами:  $P_{\Pi} = \Pi_{\Pi}$  – повна відповідність професії працівника вимогам штатного розпису;  $P_{\Pi} \approx \Pi_{\Pi}$  – часткова відповідність професії працівника вимогам штатного розпису;  $P_{\Pi} \neq \Pi_{\Pi}$  – повна невідповідність професії працівника вимогам штатного розпису. Відповідність кваліфікації працівника вимогам штатного розпису має такі стани:  $P_K = \Pi_K$  – повна відповідність кваліфікації працівника вимогам штатного розпису;  $P_K > \Pi_K$  – кваліфікація працівника нижча за вимоги штатного розпису;  $P_K < \Pi_K$  – кваліфікація працівника вища за вимоги штатного розпису. Згідно з комбінаторним принципом множення [10, с. 317] пари відповідностей професії та кваліфікації утворюють дев'ять комбінацій, яким присвоєно символи «А», «В», «С», «D», «Е», «F», «G», «H» та «I».

Комбінація «А» характеризує  $P_{\Pi} = \Pi_{\Pi}$  і  $P_K = \Pi_K$ , її ілюструє працівник із  $P_{\Pi}$  = «токарь» або «верстатник широкого профілю», що обіймає посаду токаря будь-якого розряду ( $P_K = \Pi_K$  = «кваліфікований працівник»). Варто зауважити, що для кваліфікації «кваліфікований працівник» найменування  $\Pi_{\Pi}$  та  $P_{\Pi}$ , як правило, збігаються, що дозволяє однозначно встановити тип відповідності професії. Для  $\Pi_K$  = «базова вища» або «повна вища» подібні збіги зустрічаються меншою мірою і тому необхідно

орієнтуватися на спеціалізацію працівника і перелік посад, передбачених спеціальністю. Так посадові обов'язки майстра механоскладального цеху виконує інженер-механік, що має спеціалізацію «обробка металів тиском» ( $P_K = P_K =$  «повна вища»). У відділі головного конструктора посаду інженера-конструктора обіймає інженер-механік із спеціалізацією «технології машинобудування». Отже, комбінація «А» відповідає умовам соціального партнерства між працівником і роботодавцем. Дотримання паритету відносин дозволяє досягти підвищення продуктивності й ефективності праці і сприяє розвитку особистості [8, с. 220; 9, с. 89]. Отже, комбінація «А» є кінцевою метою кадрової політики підприємства.

Комбінація «В» має відношення  $P_{II} = P_{II}$  і  $P_K > P_K$ , вона характеризує посаду техника-технолога ( $P_K =$  «неповна вища») у відділі головного технолога, на якій працює робітник, що має  $P_{II} =$  «інженер-механік» ( $P_K =$  «повна вища»). З одного боку, професія працівника ширша за обійману посаду, з іншого, посадові обов'язки відповідають профілю підготовки. Отже, комбінація меншою мірою вигідна працівникові, оскільки робітник не повністю реалізовує наявні вміння і досвід.

Комбінація «С» описує відповідності  $P_{II} = P_{II}$  і  $P_K < P_K$ . Перевищення вимог кваліфікації надане у наступному випадку: посадові обов'язки майстра інструментального господарства механоскладального цеху ( $P_K =$  «повна вища» або «базова вища») виконує техник-технолог ( $P_K =$  «неповна вища») із спеціалізацією «обробка металів різанням», проте стаж працівника на підприємстві понад 5 років. Тип відповідності характерний для тих працівників, які мають стаж роботи на підприємстві відповідно до отриманої професії, що компенсує недолік кваліфікації. Як правило, у працівників за описуваною комбінацією простежується кар'єрне зростання до поточної посади на внутрішньому ринку праці підприємства. Отже, комбінація «С» вигідна для працівника і менш вигідна для роботодавця, що пов'язане зі значними витратами часу на підготовку відповідного фахівця, і, як зазначає В. Радкевич, вимагає ретельного підбору інструкторів, близьких за соціальним статусом і особистісними характеристиками до тих, кого вони навчають [2, с. 29].

Комбінація «D» означає  $P_{II} \approx P_{II}$  і  $P_K = P_K$ . Встановлення типу неповної відповідності професії при  $P_K = P_K$  не має виражених меж визначення. Так посада майстра ділянки цеху металокопонування має на увазі  $P_K =$  «повна вища» і професію інженера відповідного напрямку підготовки. Проте посадові інструкції виконує працівник, що має  $P_{II} =$  «інженер-металург», професія якого передбачає посаду в ливарному цеху або у відділі головного металурга. У цій події тип відповідності  $P_{II} \approx P_{II}$  виражений незначно і близький до комбінації «А». Варто наголосити, що ситуації, для яких визначення типу комбінації базується на спеціалізації працівника, більшою мірою відбивають часткову відповідність професії. Так на штатній посаді начальника цеху металокопонування ( $P_K =$  «повна вища») працює інженер-механік із спеціалізацією «машини і апарати хімічних виробництв». Отже, комбінація «D» описує

стани, при яких працівник не повною мірою реалізує свої навички та вміння. Подібний тип відносин не вигідний обом сторонам.

Відповідності  $P_{II} \approx P_{II}$  і  $P_K > P_K$  відносяться до комбінації «Е». Ситуації часткової відповідності професії визначаються на основі посадових обов'язків і напрямів підготовки працівника. Так штатну посаду табельника у цеху металокопонування ( $P_K =$  «кваліфікований робітник») обіймає техник-технолог ( $P_K =$  «неповна вища»). Технічна підготовка фахівця дозволяє виконувати вимоги цієї посади, проте тип робіт відмінний від передбачених професією. Подібний характер має ситуація для посади диспетчера,  $P_K =$  «базова вища» або «неповна вища», на якій працює інженер-механік,  $P_K =$  «повна вища». Більш виражену відповідність  $P_{II} \approx P_{II}$  при  $P_K > P_K$  має ситуація для посади токаря ( $P_K =$  «кваліфікований робітник»), де  $P_{II} =$  «техник-технолог» із спеціалізацією «металорізальні верстати й устаткування». Спеціалізація працівника передбачає знання технологічного процесу токарної обробки, але до посадових обов'язків техника-технолога не належить процес дії на предмет праці. Отже, характер комбінації «Е» має на увазі, що працівник не реалізує свої знання, вміння і досвід. Комбінація не вигідна обом сторонам, більшою мірою працівникові.

Комбінація «F» представляє  $P_{II} \approx P_{II}$  і  $P_K < P_K$ . Подібно до «Е», тип відповідності визначається посадовими інструкціями і напрямом підготовки працівника. Меншою мірою комбінацію характеризує ситуація для посади інженера з підготовки виробництва у механоскладальному цеху ( $P_K =$  «повна вища»), на якій працює робітник із  $P_{II} =$  «технік-механік» ( $P_K =$  «неповна вища») і спеціалізацією «устаткування заводів чорної металургії». Підготовка і досвід працівника дозволяють виконувати покладені обов'язки, проте напрям підготовки частково відповідає посаді. Найбільше виражена ситуація, що описується комбінацією «F», характерна для посади заступника начальника цеху металокопонування, ( $P_K =$  «повна вища»), на якій  $P_{II} =$  «технік-механік», проте спеціалізація працівника – «технічна експлуатація літаків і двигунів». З одного боку, працівник не має достатньої кваліфікації, освіта не відповідає профілю машинобудування, з іншого, він має значний стаж роботи на підприємстві і технічний профіль підготовки. Таким чином, у разі комбінації «F» працівник частково реалізує наявні навички та вміння чи не має достатнього досвіду. Характер відносин не вигідний для обох сторін, більшою мірою для роботодавця.

Комбінація «G» визначає відповідності  $P_{II} \neq P_{II}$  і  $P_K = P_K$ . Відповідності типу  $P_{II} \neq P_{II}$  характеризують стани непрофільного працевлаштування, що відбивають порушення інтересів обох сторін. Так посадові обов'язки інженера із підготовки виробництва в механоскладальному цеху ( $P_K =$  «повна вища») виконує працівник із  $P_{II} =$  «менеджер-економіст». Варто зауважити, що в такому випадку відповідність  $P_{II} \neq P_{II}$  виставлена за формальними ознаками (дані про освіту), оскільки



високі кваліфікаційні вимоги посади мають на увазі наявність відповідних знань і навичок, обумовлених значним стажем роботи. Подібний тип відносин властивий для посади енергетика цеху ( $P_K =$  «повна вища» або «базова вища»), яку обіймає інженер-судноводій із спеціалізацією «судноводіння на морських судах». Інший характер мають штатні посади стрижневика ручного формування у ливарному цеху, де  $P_{II}$  працівника «слюсар контрольно-вимірювальних приладів», і «фрезерувальник» механоскладального цеху –  $P_{II} =$  «машиніст електровозів». Обидві посади вимагають  $P_K =$  «кваліфікований працівник», проте термін отримання необхідних навичок на виробництві менший, ніж для посад із  $P_K =$  «неповна вища», «базова вища» та «повна вища». Отже, комбінація «G» невігдна обом сторонам трудових відносин, що обумовлено витратами на підготовку фахівця з боку роботодавця і втратою працівником кваліфікації, що відповідає отриманій освіті.

Комбінації «H» відповідають відносини  $P_{II} \neq P_{II}$  і  $P_K > P_K$ . Встановлення відповідності  $P_{II} \neq P_{II}$  для  $P_K > P_K$  у багатьох випадках визначається на основі професії і посадових інструкцій. Так обов'язки експедитора з перевезення вантажів у механоскладальному цеху ( $P_K =$  «базова вища» або «неповна вища») виконує інженер-механік. Зазначимо, що при відповідності  $P_{II} \neq P_{II}$  перевищення  $P_K$  значень  $P_K$  не відбиває переважання досвіду, навичок або вмінь працівника над вимогами посади, оскільки в такому випадку наявне непрофільне працевлаштування. Проте розбіжність  $P_K$  та  $P_K$  відбиває ступінь компромісу, на який йде працівник, займаючи запропоновану роботодавцем вакансію. Наприклад, на посаді «пультовик електроплавильної печі» у ливарному цеху ( $P_K =$  «кваліфікований працівник») – молодший фахівець із фінансів ( $P_K =$  «неповна вища»), а посаду сторожа механоскладального цеху і комірника відділу головного технолога ( $P_K =$  «некваліфікований працівник») обіймає інженер-механік ( $P_K =$  «повна вища»). Таким чином, комбінація «H» невігдна обом сторонам, більшою мірою роботодавцю.

Тип відповідностей  $P_{II} \neq P_{II}$  і  $P_K < P_K$  характеризується комбінацією «I». Прикладом є посада техника-конструктора 2 категорії відділу головного

конструктора ( $P_K =$  «базова вища» або «неповна вища»), яку посідає друкарка-стенографістка ( $P_K =$  «кваліфікований робітник»), а також майстер ділянки цеху металоконструкцій ( $P_K =$  «повна вища» або «базова вища») –  $P_{II} =$  «агроном» ( $P_K =$  «неповна вища»). Встановлення цієї комбінації здійснюється за формальними ознаками, оскільки посадові інструкції, що вимагають наявності відповідної кваліфікації, не можуть виконуватися працівниками без відповідних навичок та умінь. Проте виникнення комбінації «I» свідчить про проблеми у підборі кадрів відповідного профілю підготовки. Тому комбінація невігдна для обох сторін, більшою мірою для роботодавця.

Аналіз комбінацій показав, що розставлення відповідностей здійснюється на основі вимог посадових інструкцій, змісту професії і спеціалізації працівника. Тому необхідно зважати на галузеву специфіку при встановленні типів відповідності професії. Кінцевою метою кадрової політики підприємства має бути досягнення комбінації «A», що забезпечить професійно-кваліфікаційну відповідність. Група комбінацій «A», «B» і «C» утворює найменш ризикову групу працівників, що знаходяться або прагнуть до соціального партнерства з роботодавцем. Група комбінацій із типом відповідностей  $P_{II} \neq P_{II}$  і  $P_K \approx P_K$  свідчить про труднощі у підборі фахівців, що відповідають вимогам посади, або про відсутність кадрової політики, спрямованої на досягнення соціального партнерства.

Характеристику кадрової політики підприємства й оцінку тенденцій ПКВ здійснено на основі динаміки чисельності працівників у розрізі комбінацій. Чисельність працівників позначена символом  $n_i^\alpha$ , де  $\alpha$  – тип комбінації, що описує працівників на відрізку досліджуваного періоду  $i$ . Частка працівників на відрізку  $i$  комбінації  $\alpha$  позначена  $dn_i^\alpha$ . У табл. 1 надано значення показників  $n_i^\alpha$  і  $dn_i^\alpha$  механоскладального цеху за період із 2005 по 2012 рр. Тенденції їх динаміки відбивають показники «середній темп приросту чисельності» ( $\bar{T}_n^{np}$ ), «середній темп приросту частки працівників» ( $\bar{T}_n^{np} dn$ ) і «середня частка працівників за період» ( $\bar{dn}$ ). Для простоти відображення даних відрізків періоду подано у скороченій формі  $i = \{05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12\}$ .

**Таблиця 1. Динаміка чисельності працівників механоскладального цеху за комбінаціями**

Тип комбінації	Відрізок																Загалом за період		
	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		$\bar{T}_n^{np}$	$\bar{T}_n^{np} dn$	$\bar{dn}$
	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$	$n$	$dn$			
A	108	65,06	138	66,35	128	62,44	137	64,02	116	61,05	77	65,25	65	61,32	66	62,86	-6,79	-0,49	63,54
B	1	0,60	–	–	1	0,49	1	0,47	1	0,53	–	–	1	0,94	1	0,95	0,00	6,76	0,50
C	2	1,20	1	0,48	1	0,49	1	0,47	1	0,53	–	–	–	–	–	–	-100,00	-100,00	0,40
D	7	4,22	9	4,33	8	3,90	9	4,21	10	5,26	8	6,78	8	7,55	6	5,71	-2,18	4,44	5,24
E	29	17,47	29	13,94	42	20,49	43	20,09	38	20,00	22	18,64	17	16,04	16	15,24	-8,14	-1,93	17,74
F	5	3,01	7	3,37	7	3,41	6	2,80	3	1,58	3	2,54	5	4,72	4	3,81	-3,14	3,41	3,16
G	2	1,20	4	1,92	3	1,46	2	0,93	6	3,16	1	0,85	3	2,83	2	1,90	0,00	6,76	1,78
H	11	6,63	20	9,62	15	7,32	15	7,01	14	7,37	6	5,08	6	5,66	9	8,57	-2,83	3,74	7,16
I	1	0,60	–	–	–	–	–	–	1	0,53	1	0,85	1	0,94	1	0,95	0,00	6,76	0,48

Дані табл. 1 свідчать, що у цеху було репрезентовано всі комбінації. Визначити стан ПКВ можна за характером їх розподілу. Так для підрозділу характерне переважання комбінації «А». Значення  $n_{06}^A = 138$  і  $dn_{06}^A = 66,35\%$  – найбільші за період,  $n_{12}^A$  скоротилося вдвічі відносно до  $n_{06}^A$ , що встановило  $\bar{T}_l^{np} dn^A = -0,49\%$ . Варто зауважити,  $dn_{12}^A > dn_{11}^A$ , що викликано збільшенням значення  $n_{12}^A$  відносно  $n_{11}^A$  і скороченням чисельності працівників, описуваних іншими комбінаціями.

Другою у цеху є комбінація «Е»,  $\bar{dn}^E = 17,74\%$ . Для неї характерні значні коливання частки працівників:  $dn_{06}^E = 13,94\%$ ,  $dn_{07}^E = 20,49\%$ ,  $dn_{12}^E = 15,24\%$ , що у сукупності із стійким скороченням значень  $n_i^E$  і  $dn_i^E$  із 2007 р. зумовило  $\bar{T}_l^{np} n^E = -8,14\%$  і  $\bar{T}_l^{np} dn^E = -1,93\%$ . Третьою за представництвом у підрозділі є комбінація «Н». Її властиві негативні темпи зниження чисельності  $-2,83\%$ , при  $\bar{T}_l^{np} dn^H = 3,74\%$ . Спостерігається збільшення  $n_{12}^H$  відносно  $n_{11}^H$  на 3 чол., що зумовило збільшення  $dn_{12}^H$  на 2,91%. Частка комбінації «D» = 5,24% і представляє четверту за чисельністю групу працівників. Її тенденції подібні попередній комбінації. Так  $\bar{T}_l^{np} n^D = -2,18\%$  супроводжувалися позитивним приростом частки працівників  $\bar{T}_l^{np} dn^D = 4,44\%$ . Проте  $n_{12}^D < n_{11}^D$  на 2 чол., а  $\Delta dn^D$  за відрізки 2011-2012 рр. склало  $-1,84\%$ . Комбінація «F» посідає п'яту позицію у цеху,  $\bar{dn}^F = 3,16\%$ . Її тенденції аналогічні комбінації «D», при  $\bar{T}_l^{np} n^F = -3,14\%$  і  $\bar{T}_l^{np} dn^F = 3,41\%$ , чисельність  $n_{12}^F$  скоротилася по відношенню до  $n_{11}^F$  на 1 чол., а  $dn_{12}^F$  порівняно з  $dn_{11}^F$  на 0,91%. Значення частки комбінації «G» шосте у підрозділі,  $\bar{dn}^G = 1,78\%$ . Відсутність темпів приросту чисельності супроводжувалася приростом частки працівників,  $\bar{T}_l^{np} dn^G = 6,76\%$ , що обумовлене скороченням чисельності працівників, описуваних іншими комбінаціями. Для «G» властиве коливання  $n_i^G$  і  $dn_i^G$  за період, де  $n_{09}^G$  і  $dn_{09}^G$  досягли максимальних значень. Незначно у цеху представлені комбінації «B»,

«I» та «C». Їм властиві періодичність і мале значення  $n_i^{\alpha}$ .

Комбінації «B» і «I» мають  $\bar{T}_l^{np} dn^B = \bar{T}_l^{np} dn^I = 6,76\%$  при нульових темпах приросту. Комбінація «C» вибула із складу підрозділу у 2009 р.

Отже, з одного боку, переважання комбінації «А» (понад 60%) у підрозділі свідчить про сприятливі умови для розвитку соціального партнерства і вказує на зацікавленість роботодавця у фахівцях, що відповідають вимогам посади. З іншого, у розподілі комбінацій не спостерігаються очевидні закономірності, що свідчить про відсутність політики підбору кадрів відповідно до принципів соціального партнерства.

Проведений розбір інструментарію аналізу професійно-кваліфікаційної відповідності на підприємстві показав наступне.

По-перше, наявність двох основних характеристик стосунків на внутрішньофірмовому ринку праці, що дозволяють оцінити відповідність працівника посаді. Кожна характеристика має свої варіації, їх поєднання допомагає оцінити дотримання професійних і кваліфікаційних інтересів сторін.

По-друге, за допомогою поєднань характеристик виділено комбінації, що відбивають ступінь професійно-кваліфікаційної відповідності. Встановлено, що при визначенні типу комбінації слід урахувувати вимоги до працівника, які ставляться посадовими інструкціями, напрям підготовки працівника і типи професій, передбачених спеціальністю.

По-третє, умови визначення типу відповідності професії і кваліфікації та встановлення виду комбінації залежать від галузевої приналежності підприємства. Отже, необхідно зважати на галузеву специфіку при використанні інструментарію аналізу професійно-кваліфікаційної відповідності.

По-четверте, аналіз внутрішньофірмового ринку праці підприємства за комбінаціями показав, з одного боку, зацікавленість роботодавця у відповідності працівника обійманій ним посаді, з іншого, стохастичний характер політики підбору кадрів відповідно до принципів соціального партнерства.

По-п'яте, тенденції в аналізованому підрозділі характеризують кадрову політику підприємства, проте не відбивають ситуації з огляду на професійні категорії, передбачені державним класифікатором професій. Подальше дослідження припускає вивчення динаміки працівників у розрізі комбінацій за їх приналежністю до професійних груп та типів підрозділів з урахуванням принципів соціального партнерства.

## Список літератури

1. Кучер В. А. Управління ринком праці спеціалістів в умовах Соціально-економічних трансформацій / В. А. Кучер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Серія: Економічні науки. Зб. наук. праць. – 2012. – № 1 (57). – С. 157-162.
2. Радкевич В. О. Сучасні фактори професійного розвитку персоналу підприємств / В. О. Радкевич // Професійна освіта: проблеми і перспективи: зб. наук. праць / ІПТО НАПН України ; РВНЗ «КІПУ». – К. ; Сімферополь : НІЦ КІПУ. – 2012. – № 3. – С. 26-31.
3. Герчанівська С. В. Стратегічне управління персоналом підприємств в сучасних умовах / С. В. Герчанівська // Сталій розвиток економіки. Науково-виробничий журнал. – 2011. – № 5. – С. 72-74.
4. Романюк Е. В. Государственное регулирование рынка труда в АР Крым / Е. В. Романюк // Зб. наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету / За ред. М. Ф. Кропивка. – Мелітополь : Люкс. – 2012. – № 1 (17). – С. 98-110.
5. Криклій А. С. Кваліфікація та її роль у визначенні поняття «персонал» / А. С. Криклій // Ринок праці та зайнятість населення. – 2009. – № 1. – С. 48-50.
6. Ткачук В. О. Кадри робітничих професій та їх роль у формуванні трудового потенціалу організації / В. О. Ткачук, О. П. Мельничук // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 137-145.
7. Будякова О. Ю. Професійно-кваліфікаційне партнерство у соціально-трудовах відносинах / О. Ю. Будякова // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 10-15.
8. Синякова К. М. Мотиваційний механізм забезпечення професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємства / К. М. Синякова // Економічний простір: зб. наук. праць. – 2010. – № 36. – С. 219-227.

- 
9. Геліч Н. В. Методи і форми оцінювання персоналу підприємства / Н. В. Геліч / Вісник Львівської комерційної академії. – Серія: Економічні науки. Зб. наук. праць. – 2011. – № 35. – С. 88-90.
10. Андерсон Д. Дискретная математика и комбинаторика / Андерсон Джеймс А. [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 960 с.

## РЕЗЮМЕ

*Кляус Дмитрій*

### **Инструментарий анализа профессионально-квалификационного соответствия на рынке труда машиностроительного предприятия**

Представлены две качественные характеристики оценки профессионально-квалификационного соответствия. Рассмотрены комбинации характеристик в рамках отраслевой специфики с позиций социального партнёрства. Проведён анализ соответствия на внутрифирменном рынке труда и выявлен характер кадровой политики предприятия.

## RESUME

*Klyaus Dmytro*

### **Tools of the analysis of professional and qualification compliance on the labor market of the machine-building enterprise**

Two qualitative characteristics of an assessment of professional and qualification compliance are provided. Combinations of characteristics within sectorial specificity from social partnership are considered. The compliance analysis on an intra-firm labor market is carried out and type of personnel policy of the enterprise is revealed.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

**Святослав КНЯЗЬ**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Лілія ХОЛЯВКА**

аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ І ХАРАКТЕРИСТИКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто понятійний апарат інтелектуального потенціалу підприємства, визначено його основні характеристики. Проаналізовано відмінності різних наукових методичних підходів до визначення поняття «інтелектуальний потенціал», запропоноване власну дефініцію.*

**Ключові слова:** потенціал, інтелект, інтелектуальний потенціал підприємства, характеристики інтелектуального потенціалу підприємства.

В умовах розвитку ринкових механізмів, зокрема інтенсивної конкурентної боротьби, посилюється роль людського ресурсу як провідного фактора забезпечення прибутковості будь-якого суб'єкта господарювання. Досвід західних економік свідчить про необхідність максимального використання і розвитку знань, здібностей, досвіду персоналу, тобто інтелектуалізації всіх аспектів діяльності вітчизняних підприємств. Це пояснюється насамперед важливістю інновацій і прагненням до інноваційного лідерства у кожній з галузей економіки. Новітні розробки і нововведення неможливі без залучення висококваліфікованих кадрів. Тому актуальною проблемою на сьогодні є формування і використання інтелектуального потенціалу, який стане основою розвитку як промислового підприємства, так і національної економіки й суспільства загалом.

Упродовж останніх десятиліть значно посилилася увага вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження інтелектуальних можливостей і різноманітних аспектів інтелектуальної діяльності на підприємствах, зокрема формування, оцінювання і використання їх інтелектуального потенціалу.

Серед зарубіжних вчених шляхи розв'язання проблеми, пов'язані з формуванням і використанням інтелектуального потенціалу, досліджували Г. Бекер, Д. Бел, Е. Брукінг, В. Ростоу, Т. Стюарт, А. Тофлер та інші. Також, вагомих внесок у розвиток цієї теми зробили такі вітчизняні науковці, як С. Вовканич, А. Гапоненко, О. Кендюхов, І. Мойсеєнко, А. Чухно та інші, які багато уваги присвятили розвитку концептуальних засад формування інтелектуального потенціалу. Однак не вирішеними залишаються багато питань, пов'язаних зі змістовим наповненням цього поняття і характеристикою інтелектуального потенціалу як одного з ключових факторів інноваційного розвитку підприємства. Крім того, наявні напрацювання не дають однозначного, універсального означення поняття «інтелектуальний потенціал» і адекватно не відображають його місця у категоріально-понятійному апараті системи управління підприємством.

Метою статті є сформулювати означення поняття «інтелектуальний потенціал» і відобразити його місце у категоріально-понятійному апараті системи управління підприємством.

Історично першим поняття «потенціал» (від лат. «potentia» – сила) використано у фізиці в значенні певної кількості енергії, накопиченої системою, яку вона може використати в роботі [1, с. 567]. У тлумачних словниках потенціал розглядається, переважно, з двох боків: 1) як засоби, джерела, які є в наявності й можуть використовуватися для досягнення поставленої мети, вирішення конкретного завдання; 2) як можливості окремої особи, суспільства, держави загалом у певній сфері [2, с. 5]. У тлумачному словнику української мови «потенціал» трактується як «запас будь-чого, резерв; приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть проявитися за певних умов» [3, с. 902].

У контексті економічної науки немає єдиного узгодженого підходу до трактування потенціалу, у тому числі і щодо мікрорівня – потенціалу підприємства. Переважають два напрямки дослідження потенціалу підприємства. З одного боку, він розглядається як сукупність ресурсів господарюючого суб'єкта (ресурсний підхід). У такому випадку оцінювання потенціалу зводиться до визначення вартості доступних ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, організаційних, інформаційних тощо. З іншого боку, потенціалом вважається можливість суб'єкта освоювати, переробляти наявні в нього ресурси для задоволення потреб (функціональний підхід) [4, с. 78]. Крім того, деякі науковці виділяють ще третій підхід, який отримав назву результативного. Відповідно до нього, потенціалом є здатність ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. При цьому, виконання поставлених завдань, як зазначає І. Отенко [5, с. 11], «залежить від об'єктивних факторів – можливостей, обумовлених станом об'єкта й навколишнього середовища, й від суб'єктивних факторів – здатностей їх усвідомлювати, створювати, використовувати й розвивати».

Проаналізувавши описані підходи, можемо зробити висновок про їх фрагментарність. Адже, кожен з фахівців розглядає потенціал лише з одного боку: як сукупність ресурсів, як можливість досягати мети або здатність виконувати завдання. Узагальнення огляду наукових джерел і проведені дослідження дозволяють стверджувати, що потенціал є комплексною категорією, у якій поєднані різні елементи, які взаємодіють між собою.

Як комплексна категорія, потенціал підприємства враховує такі складові, як фінансовий, ресурсний, виробничий, інтелектуальний, інвестиційний та інші види. У зв'язку з активним залученням інтелектуальної діяльності у всі сфери господарювання, актуальним на сьогодні є детальне вивчення інтелектуального потенціалу як однієї з найважливіших складових сукупного потенціалу підприємства.

Однією із категорій, на якій базується поняття «інтелектуальний потенціал», є інтелект. Це певний рівень здатності людини до вирішення завдань і проблем певної складності. Р. Солсо [6, с. 481] під інтелектом розуміє можливість здобувати, відтворювати і використовувати знання для усвідомлення певних ідей, понять, взаємовідносин, а також самому усвідомлено використовувати отримані

знання. За визначенням Л. Готтфредсон [16, с. 18] «інтелект – це досить загальна розумова здібність, яка містить можливість робити висновки, планувати, вирішувати проблеми, абстрактно мислити, розуміти складні ідеї, швидко навчатися на основі досвіду». Отже, інтелект означає поєднання розуму, мислення і проникливості, які у взаємодії (виконанні розумових функцій) трансформують сприйняття у нові знання, або аналізують і удосконалюють вже наявні [7, с. 181]. Доцільно зазначити, що категорія «інтелект» враховує не лише розумові здібності людини. На сьогодні стрімкого розвитку набув штучний інтелект, тобто виконання машинами значної кількості інтелектуальних функцій людини. Найчастіше штучний інтелект застосовують у складних інформаційних системах з метою збору, аналізування і оброблення великої кількості інформації.

Аналізування наукової літератури, пов'язаної з проблематикою інтелектуального потенціалу [8-15], свідчить про різноманітність поглядів авторів щодо визначення сутності цього поняття. Як і у випадку категорії «потенціал», трактування інтелектуального потенціалу здійснюється за трьома підходами: ресурсним, функціональним і результативним. Узагальнено опрацьовані джерела у табл. 1.

**Таблиця 1. Підходи науковців до трактування інтелектуального потенціалу**

Поняття	Визначення	Автори
<b>Ресурсний підхід</b>		
1. Інтелектуальний потенціал	«...це сукупність теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей працівників, які виконують роботи, пов'язані зі створенням інновацій на промислових підприємствах та в організаціях»	В. Лаврентєв, А. Шаріна [8, с. 83]
2. Інтелектуальний потенціал підприємства	«...це приховані відносні сили, знання особистостей і соціально-економічної системи для здійснення організаційно-управлінської, економічної, технолого-гічної та іншої інтелектуально-продуктивної діяльності, які можуть реалізуватися у формі інтелектуального капіталу підприємства на ринкових і індивідуально-мотиваційних засадах»	Й. Ситник [9, с. 6]
3. Інтелектуальний потенціал	«...це здібності людини взагалі, які не залежать від їх використання у виробництві...»	Г. Река [10, с. 231]
<b>Функціональний підхід</b>		
1. Інтелектуальний потенціал	«...це можливості, надані на даний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети...»	О. Кендюхов [11, с. 40]
2. Інтелектуальний потенціал	«...це можливості, надані інтелектуальними ресурсами в певний час і в майбутньому, які можуть бути використані для досягнення певної мети»	Л. Діба [12, с. 6]
3. Інтелектуальний потенціал	«...це можливість нагромаджувати, створювати і використовувати нові знання, проекти, ідеї, моделі і іншу семантичну інформацію, яка може стати інтелектуальною власністю України...»	С. Вовканич [13]
<b>Результативний підхід</b>		
1. Інтелектуальний потенціал	«...це сукупність можливостей, часто ще не розкритих, формально не зафіксованих, але реально існуючих для виконання дій»	І. Мойсеєнко [14, с. 47]
2. Інтелектуальний потенціал (країни)	«...це сукупність усіх інтелектуальних ресурсів, включаючи людей, їх знання, інтелектуальні здібності, нематеріальні активи, які характеризують сукупні інтелектуальні можливості, що можуть бути використані в процесі функціонування економіки, перетворюючись в інтелектуальний капітал...»	М. Семікіна, В. Гунько [15, с. 53]

Таким чином, представники ресурсного підходу розуміють інтелектуальний потенціал як сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства: знання, здібності, комп'ютерне забезпечення, інформаційні ресурси та інтелектуальну власність. У функціональному підході науковці трактують інтелектуальний потенціал як інтелектуальні

можливості для досягнення певної мети підприємства. Представники результативного підходу визначають інтелектуальний потенціал як здатність інтелектуальних ресурсів до виконання поставлених завдань. На нашу думку, трактування поняття «інтелектуальний потенціал» з точки зору лише одного з зазначених підходів повною мірою не відображає

сутності інтелектуального потенціалу. Це поняття є комплексним.

Тому доцільним є застосування системно-динамічного підходу до визначення сутності інтелектуального потенціалу. Необхідність застосування такого підходу пояснюється такими характеристиками інтелектуального потенціалу:

1. Інтелектуальний потенціал є не просто сукупністю інтелектуальних ресурсів, а цілісною, динамічною системою, у якій всі інтелектуальні складові перебувають у взаємозв'язку і взаємодії. Інтелектуальний потенціал як система характеризується такими ознаками:

- інтелектуальний потенціал є сукупністю взаємодіючих між собою і зовнішнім середовищем компонентів, які формують єдине ціле, що має загальні властивості;
- як цілісний об'єкт, інтелектуальний потенціал складається з компонентів, кожен з яких містить низку елементів, які взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем;
- кожному компоненту інтелектуального потенціалу притаманні певні властивості, які відрізняють його від інших компонентів;
- у своїй взаємодії і взаємозв'язку компоненти інтелектуального потенціалу забезпечують виконання поставлених завдань заради досягнення визначеної мети.

Виділимо такі властивості системи інтелектуальних ресурсів: цілісність (інтелектуальні складові створюють можливість для використання потенціалу лише у випадку їх взаємодії); унікальність (кожне підприємство має притаманні лише йому інтелектуальні ресурси, що визначають унікальні можливості); синергія (у своїй взаємодії інтелектуальні ресурси створюють можливості, які суттєво переважають можливості кожного окремого компоненту у вигляді їх простої суми); адаптивність (можливість адаптації інтелектуальних складових до зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства).

2. Інтелектуальні ресурси підприємства формуються на двох рівнях – рівень носія інтелектуального потенціалу і організаційний рівень. На першому рівні інтелектуальні ресурси є сукупністю індивідуальних, особистісних характеристик конкретної особи, сукупність яких відображає її можливість у висуненні креативних ідей, виконанні аналітичних операцій, прийнятті раціональних рішень тощо. На другому рівні інтелектуальні ресурси перетворюються із винятково індивідуальних характеристик на колективне надбання, яке використовує організація (підприємство) для досягнення встановлених цілей. Правові і економічні відносини між носіями інтелектуальних ресурсів, підприємством, яке використовує ці ресурси, та бізнес-партнерами організації узгоджуються завдяки існуванню так званого інституту інтелектуальної власності, тобто комплексу юридично оформлених прав підприємства на результати інтелектуальної і творчої діяльності. У

випадку використання інтелектуальні ресурси стають інтелектуальними активами (капіталом), які забезпечать підприємству отримання певних вигод. Тому інтелектуальний потенціал є ширшим поняттям ніж інтелектуальний капітал: інтелектуальний потенціал – це можливість, яка може і не реалізуватися, а інтелектуальний капітал – це форма реалізації інтелектуального потенціалу.

3. Інтелектуальні ресурси формують внутрішні можливості підприємства, які можуть реалізуватися як інтелектуальні активи у випадку поєднання з можливостями та відсутністю бар'єрів зовнішнього середовища.

4. Інтелектуальний потенціал є тими можливостями, на які найвагомий вплив має фактор часу. Адже в сучасних умовах прискореного розвитку технологій, наявні на підприємстві інтелектуальні ресурси можуть швидко втратити свою актуальність. Тому інтелектуальний потенціал слід розглядати як динамічну систему, характеристики елементів якої змінюються в часі.

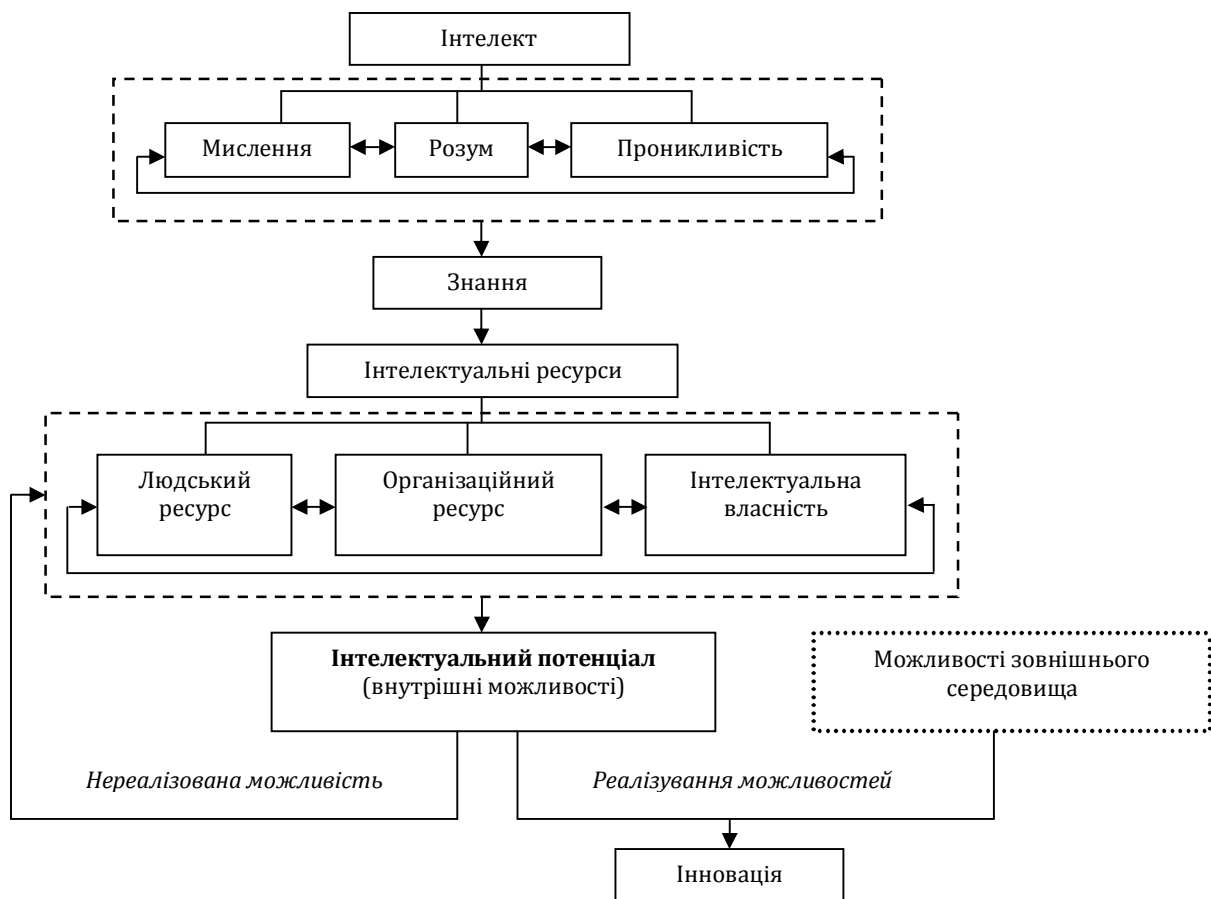
5. Результатом інтелектуальної діяльності є нові або удосконалені знання. У свою чергу, вони є основою формування інтелектуальних ресурсів, які використовуються з метою здійснення інноваційної діяльності підприємства. Тобто кінцевою метою формування і реалізації інтелектуального потенціалу є створення і впровадження інновацій у господарську діяльність з метою забезпечення конкурентних переваг підприємства.

З огляду на наведені характеристики, «інтелектуальний потенціал» доцільно трактувати як систему інтелектуальних ресурсів, які у своїй взаємодії і взаємозв'язку створюють внутрішні, актуальні в певний період часу можливості підприємства для провадження інноваційно спрямованої господарської діяльності з метою забезпечення його конкурентних переваг.

Розуміння сутності інтелектуального потенціалу зобразимо у вигляді графічної моделі формування його змістового наповнення (рис. 1).

Отже, проведений аналіз підходів до визначення сутності інтелектуального потенціалу дозволив виявити відмінності, пов'язані з виокремленням науковцями лише окремих особливостей у трактуванні цього поняття. Необхідним є розуміння інтелектуального потенціалу як системи. З цією метою запропоновано використання системно-динамічного підходу. Цей підхід урахує всі складові та характерні риси інтелектуального потенціалу підприємства, розглядає його з точки позиції актуальності, відповідно до сучасних умов розвитку економіки, орієнтованої на інновації.

У подальших дослідженнях цієї проблеми доцільно розробити класифікацію інтелектуального потенціалу підприємства, визначити основні принципи його формування і використання, побудувати метод оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства.



**Рис. 1. Модель формування сутності інтелектуального потенціалу\***

\*Побудовано авторами статті

## Список літератури

1. Большая Советская Энциклопедия (в 30 томах) / Гл. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. – М. : «Советская Энциклопедия». – Т 22. Ремень-Сафи, 1975. – 628 с.
2. Калінеску Т.В. стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: монографія / Т. В. Калінеску, Ю. А. Романовська, О. Д. Кирилов. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, 2007. – 271 с.
3. 4-е видання: Великий тлумачний словник сучасної української мови: 170 000 слів і словосполучень / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пос. / Т. Б. Бердникова – М. : ИНФА-М, 2003. – 215 с.
5. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: Научное издание / И. П. Отенко. – Харьков: Изд. ХНЗУ. 2004 – 216 с.
6. Солсо Р. Л. Когнитивная психология: Пер. с англ. – М. : Тривола, 1996. – 600 с.
7. Философский энциклопедический словарь / Губский Е. Ф., Кораблева Г. В., Лутченко В. А. – М. : Инфра-М, 1997. – 576 с.
8. Лаврентьев В. А. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития / В. А. Лаврентьев, А. В. Шарина // Креативная экономика. – 2009. – № 2(26). – с. 83-89.
9. Ситник Й. С. Інтелектуальний потенціал як фактор інтелектуалізації систем менеджменту підприємства [електронний ресурс] / Й. С. Ситник // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2012. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Evkpi/2012/6MO/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2012/6MO/42.pdf).
10. Река Г.В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал: критерії розмежування / Г. В. Река // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів: НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.1. – с. 288-233.
11. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія / О. В. Кендюхов, НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – 307 с.
12. Діба Л. М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій [Електронний ресурс] / Л. М. Діба // Економічний вісник університету. – 2011. – Вип. 17. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2011\\_17\\_1/Dyba.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf).
13. Вовканич С. Й. Духовно-інтелектуальний потенціал України та її національна ідея / С. Й. Вовканич. – Львів: Видавництво ЛБА, 2001. – 540 с.
14. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: монографія / І. П. Мойсеєнко. – Львів: Аверс, 2007. – 303 с.
15. Семикіна М. В. інтелектуальний потенціал та його роль в національній економіці / М. В. Семикіна, В. І. Гунько // Економіка і управління: научно-практичний журнал. – 2011. – №1. – с. 50-56.
16. Gottfredson L. S. Mainstream Science on Intelligence // Wall Street Journal. December 13, 1994. P. A18.

---

## РЕЗЮМЕ

*Князь Святослав, Холявка Лилия*

### **Сущность понятия и характеристики интеллектуального потенциала предприятия**

В статье рассмотрен понятийный аппарат интеллектуального потенциала предприятия, охарактеризованы его основные характеристики. Проанализированы различия научных методических подходов к определению понятия «интеллектуальный потенциал», предложено собственное определение.

## RESUME

*Knyaz Svyatoslav, Kholyavka Lilia*

### **The essence of the concept of the intellectual potential of the company and its characteristics**

The article describes the conceptual apparatus of the intellectual potential of the company. Its main specifications are characterized. The differences of scientific methodological approaches to the definition of "intellectual capacity" are analyzed. The authors offer their own definition of the concept under study.

*Стаття надійшла до редакції 22.02.2013 р.*



**Наталія КОВАЛЕНКО**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економіки і управління,  
Донбаський державний технічний університет

**Наталія ГОНТОВА**

аспірантка кафедри економіки і управління, старший викладач,  
Донбаський державний технічний університет

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МІЖ МЕХАНІЗМАМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Виявлено взаємозв'язок між категоріями стійкості та адаптації підприємства в межах дослідження передумов розробки науково-методичного інструментарію оцінювання рівня адаптованості підприємства до інноваційного розвитку. Обґрунтовано можливість та доцільність застосування понятійно-категоріального та методологічного апарату вивчення механізмів економічної стійкості підприємств при розв'язанні подібних проблем.*

**Ключові слова:** *інноваційний розвиток, адаптація підприємства, гомеостазис, гомеорезис, економічна стійкість.*

У результаті аналізу чинників, які стримують темпи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, нами було виявлено та систематизовано протиріччя, які притаманні інноваційним процесам, встановлено базову суперечність та виявлено проблеми, що становлять їх основу [1].

Визначальним чинником, який стримує інноваційну активність підприємств, на наш погляд, є низький рівень адаптованості вітчизняних підприємств до інновацій. Відповідно, підвищення рівня адаптованості підприємства до інновацій слід розглядати як головний фактор стимулювання його інноваційної активності.

Про важливість дослідження і розв'язання проблеми адаптації підприємств до інноваційного розвитку свідчить звернення до неї багатьох науковців, які розглядають різні аспекти цієї проблеми. Отже, дослідження механізмів адаптації підприємств до інноваційної діяльності, а також виявлення передумов розробки науково-методичного інструментарію оцінювання рівня адаптованості підприємства до інноваційного розвитку є актуальним і важливим завданням на шляху розв'язання проблем переходу підприємств до інноваційної моделі розвитку. Однією з таких передумов є виявлений нами взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації підприємств у контексті їх інноваційного розвитку.

Метою дослідження на цьому етапі є обґрунтування можливості та доцільності застосування понятійно-категоріального та методологічного апарату дослідження механізмів забезпечення економічної стійкості підприємств при розв'язанні проблем адаптації підприємств до інноваційного розвитку.

Проблема дослідження механізмів забезпечення адаптації підприємства до інноваційного розвитку перебуває в центрі уваги багатьох науковців і загалом є достатньо розвинутою, у тому числі в питаннях, що стосуються тих чи інших аспектів формування системи адаптивного управління підприємством в умовах невизначеного і нестабільного економічного середовища. Так проблематику адаптації підприємств у контексті інноваційної діяльності досліджено у роботах

Н. В. Галкіної, В. М. Гончарова, Т. В. Гринько, Н. Б. Изигзона, О. М. Костючек, М. М. Меркулова, В. В. Микитенко, О. П. Старікова, О. О. Федотова, І. В. Федулової та інших вчених. Багато наукових досліджень присвячено розв'язанню проблем упровадження механізмів адаптації у систему управління підприємствами. Зокрема особливості впровадження механізмів адаптації у систему управління інноваційною діяльністю підприємств досліджено у роботах Ю. А. Андрійчука, І. С. Гращенко, Т. В. Гринько, О. М. Загоруйкіна, В. В. Микитенко, В. М. Молоканової, І. В. Польшакова, В. П. Скубенко, О. В. Тичинського, В. Г. Щербак та ін.

Широке коло питань, що стосуються передумов та механізмів забезпечення стійкого функціонування та розвитку економічних систем, знайшло відображення у наукових працях К. В. Алексєєва, М. А. Асаула, О. О. Болтенкова, Л. Р. Галько, В. Л. Диканя, В. Л. Іванова, А. Д. Канчавели, О. І. Карповича, М. О. Кизима, А. О. Колобова, Л. В. Максимової, І. М. Омельченко, О. І. Орлова, Б. А. Писаренко, О. А. Прокопчук, Н. Б. Проценко, М. В. Самосудова, Ю. В. Світличної, І. М. Семененко, О. І. Чорноус, В. В. Шакіна, Т. О. Шатунової, В. М. Ячменьової та багатьох інших вчених.

Серед результатів наукових досліджень за означеною проблематикою відзначимо публікації, у яких досліджено взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації систем, серед яких найбільш вагомими в контексті нашого дослідження є наукові праці Н. В. Галкіної, Т. В. Гринько, О. І. Карпович, М. О. Кизима, П. М. Кулікова, Л. В. Максимової, О. А. Прокопчук, І. В. Федулової.

Проте слід зазначити, що окремі аспекти, пов'язані із вивченням *взаємозв'язку між механізмами забезпечення стійкості та адаптації підприємств у контексті їх інноваційного розвитку*, потребують поглибленого дослідження.

У результаті аналізу наукових досліджень з означеної проблематики нами було узагальнено теоретичні підходи до розуміння поняття «адаптація» та

похідних від неї понять «адаптивність» і «адаптованість», а також визначено їх сутність у контексті інноваційного розвитку підприємств [11].

*Адаптація підприємства до інноваційного розвитку* – це керований безперервний процес пристосування підприємства до цілей, завдань та умов інноваційного розвитку, спрямований на підтримання належного рівня *стійкості* підприємства у окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку, яка задається інноваційною стратегією підприємства.

*Адаптивність* (або *адаптаційний потенціал*) можна визначити як потенційні можливості та здатність підприємства до постійної трансформації, відновлення і самовдосконалення (у тому числі до зміни внутрішніх цінностей, цілей, завдань, мотивацій), що дозволяє засвоювати нові навички, вміння, знання, технології тощо.

*Адаптованість підприємства до інноваційного розвитку* (або *інноваційна адаптованість підприємства*) є результатом процесу адаптації підприємства до інноваційного розвитку і характеризує рівень фактичної пристосованості підприємства до цілей, завдань та умов інноваційного розвитку. Інноваційна адаптованість підприємства – це показник, що характеризує *рівень стійкості* підприємства в окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку.

Забезпечення *стійкості* підприємства у окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку в такому випадку слід розглядати як функціональне призначення процесу адаптації підприємства.

При розкритті сутності поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства в [11, с. 150–151] нами було зазначено, що в загальному випадку процеси адаптації будь-якої системи, здатної до саморегуляції (самоорганізації), підпорядковуються не тільки гомеостатичним закономірностям, сутність яких полягає у підтриманні суттєво важливих параметрів функціонування системи в допустимих межах для забезпечення стійкості системи та підтримання динамічної сталості її внутрішнього середовища (явище *гомеостазису*), але і створюють можливість для подальшого еволюційного розвитку системи в заданому напрямку (явище *гомеорезису*). На нашу думку, саме ця теза має бути визначальною при розкритті сутності поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства, оскільки з позицій сучасної еволюційної теорії економічного розвитку характерною особливістю адаптації підприємства до інноваційного розвитку є протиріччя між необхідністю забезпечення внутрішньої стабільності підприємства шляхом постійного пристосування підприємства до конкретних умов функціонування та здатністю підприємства до інноваційного розвитку (тобто до постійної трансформації, відновлення і самовдосконалення), що є виявом діалектичного протиріччя щодо можливості одночасного забезпечення *стійкості* та *мінливості* підприємства як суб'єкта адаптації.

Процес адаптації є засобом забезпечення гомеостазису та гомеорезису суб'єкта адаптації. Отже, при визначенні сутності процесу адаптації підприємства до інноваційного розвитку гомеостазис і гомеорезис слід розглядати як функціональне призначення адаптивних реакцій підприємства на зміну умов функціонування та розвитку.

Це означає, що в процесі адаптації підприємства до інноваційного розвитку створюються необхідні умови для встановлення станів поточної динамічної рівноваги між підприємством як суб'єктом адаптації та оточуючим середовищем для підтримання суттєво важливих параметрів функціонування підприємства (так званих гомеостатичних параметрів) на належному рівні задля забезпечення функціонально-параметричної та структурно-організаційної стійкості і внутрішньої стабільності підприємства (явище *гомеостазису*), та одночасно забезпечується можливість еволюційного розвитку підприємства в напрямку траєкторії інноваційного розвитку, яка задається інноваційною стратегією підприємства (явище *гомеорезису*).

Загальновідомо, що еволюційний розвиток будь-яких систем відбувається відповідно до синергетичних законів самоорганізації відкритих нелінійних нерівноважних систем і супроводжується послідовними циклічними переходами від однієї фази розвитку системи до іншої. У загальному випадку кожний цикл переходу між окремими фазами еволюційного розвитку системи складається з певних стадій адаптації, що закономірно повторюються в процесі адаптації системи до зміни умов функціонування. У процесі переходу між окремими стадіями адаптації кожного фазового циклу змінюється рівень функціонально-параметричної та структурно-організаційної стійкості суб'єкта адаптації, тобто система переходить від стану гомеостатичної динамічної рівноваги, в якому спостерігається стійке функціонування системи із цілісною структурою, до нерівноважних станів, у яких стійкість системи знижується. Набуваючи за нових умов функціонування певних якісних змін (нових властивостей, здібностей, навичок, знань, досвіду тощо), суб'єкт адаптації поступово відновлює нормальний рівень своєї функціонально-параметричної та структурно-організаційної стійкості, і одночасно відбувається перехід системи до нової фази еволюційного розвитку, внаслідок чого система самовдосконалюється, підвищується її опірність впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників і зростає ефективність функціонування.

Слід звернути увагу, що з точки зору синергетичного підходу визначальною передумовою забезпечення стійкості систем (зокрема – підприємств) у процесі поточних переходів від нерівноважних станів до станів гомеостатичної динамічної рівноваги є їх здатність до самоорганізації [12]. З іншого боку, адаптація підприємства є керованим процесом, тобто забезпечується через цілісну систему адаптивних реакцій підприємства (у відповідь на можливі зміни умов функціонування та розвитку), які формуються через механізми адаптивного управління [11, с. 150–151]. При цьому, як зазначає С. А. Єрохін [12], сам суб'єкт адаптації (підприємство) має розглядатися як самоорганізуюча система, здатна до реалізації оптимізаційного алгоритму еволюційного розвитку, а головним завданням адаптивного синергетичного управління підприємством є формування внутрішнього механізму самоорганізації підприємства як суб'єкта адаптації.

Таким чином, проблематика дослідження механізмів адаптації підприємства до інноваційного розвитку та завдання щодо визначення показників, які характеризують її рівень, є безпосередньо пов'язаними із дослідженнями у сфері забезпечення стійкого функціонування та розвитку економічних систем

(зокрема – підприємств).

На підтвердження обґрунтованості наших висновків щодо взаємозв'язку між категоріями *стійкості* та *адаптації* в контексті інноваційного розвитку підприємств наведемо декілька посилок на роботи науковців, у яких досліджено взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації систем.

Л. В. Максимова пропонує розглядати адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі як один з найважливіших стратегічних атрибутів, що характеризують стійкість підприємства. Автор визначає стійкість підприємства як стратегічну характеристику підприємства, необхідними й достатніми атрибутами якої є цілеспрямованість, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та реактивність (спроможність до реалізації стратегічної реакції), які відображають стан збалансованості (або узгодженості) між цілями діяльності підприємства, його внутрішнім і зовнішнім середовищем [2].

У визначенні О. А. Прокопчук економічна стійкість характеризує здатність підприємства ефективно використовувати свій потенціал та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а індикатором спроможності підприємств адаптуватися до зовнішніх мінливих чинників, на думку О. А. Прокопчук, може бути рівень економічної стійкості підприємства [3].

О. І. Карпович досліджує економічну стійкість у взаємозв'язку з адаптивними властивостями економічних систем [4]. Під економічною стійкістю системи автор розуміє здатність системи за умов невизначеності забезпечити реалізацію та підтримання на певних рівнях цільових настанов останньої [4, с. 16]. На думку автора, джерелом виникнення проблем, пов'язаних із забезпеченням стійкості систем, є фактори невизначеності та інерційності процесів функціонування та розвитку систем, а серед найважливіших передумов, що забезпечують економічну стійкість систем, автор відзначає механізми забезпечення стратегічної і тактичної адаптації останніх [4, с. 13]. Зауважимо, що у визначенні О. І. Карповича рівновага і гомеостазис є окремими випадками стійкого стану [4, с. 11].

П. М. Куліков зазначає, що механізм адаптації має забезпечувати стійкість параметрів підприємства до дії негативних чинників середовища та передбачає здійснення відповідних мобілізаційних адаптаційних заходів на підприємстві [5, с. 56].

На взаємозв'язок між механізмами забезпечення стійкості та адаптації підприємств указують також публікації Н. В. Галкіної, Т. В. Гринько, М. О. Кизима, І. В. Федулової та інших науковців.

Т. В. Гринько при дослідженні механізмів реалізації адаптивного управління інноваційними процесами наголошує, що при визначенні сутності дефініції «адаптивне управління діяльністю підприємства» слід взяти до уваги, що будь-які адаптивні реакції підприємства, які формуються через механізми адаптивного управління, підпорядковані досягненню внутрішньої стабільності підприємства [6, с. 208].

Н. В. Галкіною розроблено механізми реалізації управління соціально-економічною адаптацією підприємств до інноваційної моделі технологічного розвитку [7], у межах яких автором запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень щодо вибору необхідних адаптаційних впливів, побудований на основі моніторингу рівня соціально-економічної

стійкості підприємства.

І. В. Федулова констатує, що в загальному випадку адаптаційний механізм під впливом зовнішнього середовища на систему забезпечує її гомеостаз, тобто підтримує функції системи за рахунок оберненого зв'язку у визначеному діапазоні, а відтак – у цьому режимі система (підприємство) є стійкою [8, с. 62]. Автор визначає інноваційний адаптаційний потенціал підприємства як рівень стійкості системи у окремих фазах циклу моделі інноваційного розвитку підприємства, який дозволяє ідентифікувати ту чи іншу еволюційну фазу життєвого циклу підприємства на траєкторії інноваційного розвитку [9, с. 4]. При цьому інноваційний потенціал (як окрему складову інноваційного адаптаційного потенціалу) автор пропонує розглядати як інтегруючу сукупність його інноваційних можливостей і властивостей здійснювати стійкий розвиток підприємства на основі інноваційної діяльності [8, с. 64].

У наукових працях М. О. Кизима досліджено механізми адаптивного управління стійкістю функціонування і градієнтом розвитку економіко-виробничих систем за умов нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища [10]. Розвиток економіко-виробничих систем розглядається автором з позицій самоорганізуючих систем, що адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища, на основі механізму адаптивного управління. Запропонована М. О. Кизимом методологія діагностичного аналізу стійкості функціонування економіко-виробничих систем дозволяє на ранніх стадіях виявляти початок впливу на неї зовнішніх дестабілізуючих чинників у окремих фазах розвитку економіко-виробничих систем, а також встановлювати причини, що їх викликали.

Таким чином, з урахуванням вищевикладеного, можна обґрунтовано констатувати існування взаємозв'язку між механізмами забезпечення стійкості та адаптації економічних систем (зокрема, підприємств) і зробити висновок, що в загальному випадку механізм адаптації забезпечує стійкість параметрів системи до дії негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, внаслідок чого підвищується опірність системи впливу дестабілізуючих чинників, і зростає ефективність її функціонування.

У контексті інноваційного розвитку підприємства забезпечення *стійкості* підприємства у окремих еволюційних фазах його життєвого циклу на траєкторії інноваційного розвитку слід розглядати як функціональне призначення процесу адаптації підприємства.

Отже, у межах наших досліджень однією з визначальних передумов розробки *науково-методичного інструментарію оцінювання рівня адаптованості підприємства до інноваційного розвитку* є можливість та доцільність застосування понятійно-категоріального та методологічного апарату дослідження механізмів економічної стійкості підприємств при розв'язанні проблем їх адаптації до зміни умов функціонування та розвитку (у тому числі – інноваційного розвитку).

Відтак, для вирішення проблем *оцінювання та підвищення рівня адаптованості підприємства до інноваційного розвитку* надалі ми маємо дослідити коло питань, пов'язаних із розв'язанням проблем забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств, зокрема вивчити наявні методологічні підходи щодо оцінювання рівнів стійкості підприємств,

### Список літератури

1. Коваленко, Н. В. Теоретические аспекты исследования механизма сопротивления инновациям [Текст] / Н. В. Коваленко, Н. В. Гонтова // Экономика промышленности. – 2011. – № 2–3 (54–55). – С. 175–187.
2. Максимова, Л. В. Аналітичне забезпечення оцінки стійкості машинобудівного підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)" / Л. В. Максимова. – Луганськ, 2009. – 20 с.
3. Прокопчук, О. А. Забезпечення економічної стійкості сільськогосподарських підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / О. А. Прокопчук. – Житомир, 2008. – 20 с.
4. Карпович, А. И. Моделирование экономической устойчивости систем энергетики [Текст] : автореф. дис. на соискание учен. степени доктора экон. наук : спец. 08.00.13 "Математические и инструментальные методы экономики" / А. И. Карпович. – Новосибирск, 2006. – 42 с.
5. Куліков, П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища [Текст] / П. М. Куліков // Бізнес-інформ. – 2010. – Т. 1., № 5. – С. 56–58.
6. Гринько, Т. В. Теоретико-методологічні засади адаптивного інноваційного розвитку [Текст] / Т. В. Гринько // Экономика промышленности. – 2011. – № 2–3 (54–55). – С. 207–210.
7. Галкина, Н. В. Механизм управления социально-экономической адаптацией угледобывающего предприятия [Текст] / Н. В. Галкина // Известия вузов. Горный журнал. – 2006. – № 6. – С. 85–92.
8. Федулова, І. В. Інноваційний адаптаційний потенціал підприємства [Текст] / І. В. Федулова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 59–64.
9. Федулова, І. В. Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств хлібопекарної промисловості [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (харчова промисловість)" / І. В. Федулова. – К., 2009. – 35 с.
10. Кизим, М. О. Механізми організації, стійкого функціонування і розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.06.02 "Підприємство, менеджмент та маркетинг" / М. О. Кизим. – Д., 2001. – 35 с.
11. Коваленко, Н. В. Сутність поняття "адаптація" в контексті інноваційного розвитку підприємства [Текст] / Н. В. Коваленко, Н. В. Гонтова // Економічний вісник Донбасу. – 2012. – № 2 (28). – С. 147–154.
12. Ерохин, С. А. Синергетическая парадигма современной экономической теории [Текст] / С. А. Ерохин // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – №1–2. – С. 4–17.

### РЕЗЮМЕ

**Коваленко Наталья, Гонтова Наталия**

#### **Взаимосвязь между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации в контексте инновационного развития предприятий**

Выявлена взаимосвязь между категориями устойчивости и адаптации предприятия в рамках исследования предпосылок разработки научно-методического инструментария оценивания уровня адаптированности предприятия к инновационному развитию. Обоснована возможность и целесообразность применения понятийно-категориального и методологического аппарата исследования механизмов экономической устойчивости предприятий при разрешении проблем адаптации предприятий к инновационному развитию.

### RESUME

**Kovalenko Natalya, Hontova Natalia**

#### **Interconnection between the mechanisms ensuring sustainability and adaptation in the context of the innovative development of enterprises**

Interconnection between the categories of sustainability and adaptation of the enterprise within the investigation of preconditions of scientific-methodological instruments of estimation the level of the enterprise adaptivity to the innovative development is revealed. There have been grounded the possibility and necessity of using of the conceptional and methodological means of investigating mechanisms of economical sustainability of enterprises in solving the problems of enterprise adaptation for the innovative development.

**Стаття надійшла до редакції 30.01.2013 р.**

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ

*Розглянуто сутність поняття конкурентоспроможності соціально-економічної мотивації. Здійснена багатокритеріальна оцінка останньої на підприємствах зв'язку за допомогою статистичних досліджень. Проведення такої оцінки дозволяє врахувати вплив окремих соціальних і економічних факторів в одній сумарній оцінці конкурентоспроможності соціально-економічної мотивації.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, соціально-економічна мотивація, оцінка, фактори.

Поява нових технологій, нових технологічних процесів, нових робочих взаємовідносин потребує від працівників швидкої адаптації до мінливого середовища. Нездатність до швидких змін означає перехід частки ринку до конкурентів. Для того, щоб уникнути цього, ми намагаємося розробити систему мотивації так, щоб вона стимулювала здібності працівників і їх бажання адаптуватися до швидких змін, які потребують не тільки нових видів робіт, але і нових прийомів виконання старих. Здібність і стимул до цього насамперед залежить від мотиваційної системи на підприємстві, в основі якої лежать соціально-економічні фактори, які повинні тісніше пов'язувати інтереси працівників з цілями підприємства. Саме це, на нашу думку, забезпечить високу конкурентоспроможність соціально-економічної мотивації на підприємстві.

Теоретичні основи та прикладні рекомендації щодо трудової мотивації викладені в працях вітчизняних вчених та вчених країн СНД: Д. Богині, О. Грішнова, В. Данюка, Г. Дмитренко, А. Кібанова, О. Князевої, А. Колода, Г. Кулікова, В. Онікієнко, М. Семикіної та ін. Аналіз наукових джерел свідчить, що конкурентоспроможність у сфері праці – новий науковий напрям у вітчизняній економічній науці, поява якого зумовлена формуванням конкурентоспроможної економіки в Україні та становленням ринку праці. Сьогодні ще не досягнуто єдності у поглядах вчених щодо визначення сутності конкурентоспроможності у сфері мотивації, не кажучи про методи її оцінки та регулювання.

Метою статті є визначення сутності поняття конкурентоспроможності соціально-економічної мотивації та обґрунтування науково-методичних рекомендацій щодо оцінювання конкурентоспроможності соціально-економічної мотивації (СЕМ) підприємств зв'язку на основі побудованої матриці вагомості впливу соціально-економічних факторів.

Термін «конкуренція» справедливо можна зарахувати до базових понять ринку. Його сутність вперше розкрив А. Сміт, порівнюючи конкуренцію з «невидимою рукою», що керує світом у ринкових умовах. Утім сучасне тлумачення цього терміну з боку науковців вражає різноманітністю підходів. Так, на думку К. П. Макконнелла і С. Л. Брю, «конкуренція» – це

наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його [7, с. 231]. За М. Портером, конкуренція є конкретним механізмом, який спонукає підприємців іти за вказівками «невидимої руки» [8, с. 374], створює потужну мотивацію для учасників ринкової економіки, примушує тих, що виходять із власних інтересів, діяти на ринку в руслі інтересів суспільства.

У процесі суперництва окремі учасники конкурентних відносин на ринку праці можуть отримати (і певний час утримувати) конкурентні переваги, завдяки яким з'являється конкурентоспроможність, а з нею – певні економічні або соціальні зиски.

Аналіз світового досвіду свідчить, що в розвинених країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою конкуренція не лише слугує регулятором попиту і пропозиції, заробітної плати, а й засобом трансформації соціально-економічних мотивів поведінки найманих працівників і роботодавців на ринку праці у напрямі орієнтацій на зростання конкурентоспроможності [9, с. 111].

Деякі науковці конкурентоспроможність мотивації розуміють як одну із складових конкурентоспроможності сфери праці [1; 2; 4; 6; 10]. Більшість фахівців та практиків, що досліджували і досліджують цю проблему, визначають конкурентоспроможність мотивації як соціально-економічну категорію [3; 5; 10]. На нашу думку, під конкурентоспроможністю соціально-економічної мотивації необхідно розуміти сукупність її властивостей, що відбиває ступінь задоволення конкретних потреб, що втілюються при створенні мотиваційного пакету на підприємстві, проти репрезентованих на ринку праці аналогічних мотиваційним пакетів конкурентів.

Конкурентоспроможність соціально-економічної мотивації, як економічної категорії дуже важко оцінити кількісною величиною. Звичайно, що ця економічна категорія повинна залежати від багатьох факторів, які її характеризують. Будь-яка економічна категорія завжди оцінюється за великою кількістю критеріїв, тому ми і звертаємося до багатокритеріальної оцінки конкурентоспроможності соціально-економічної

мотивації. Для розрахунків були використані дані соціологічного опитування, які наведено в табл. 1.

**Таблиця 1. Основні показники підприємств**

Підприємства Фактори	ПрАТ «Київстар»	ТОВ «Голден Телеком»	ПАТ «Укртелеком»	ТОВ «Телесистеми України»	ТОВ «Інтертелеком»	ПрАТ «МТС Україна»
1.Висока заробітна плата	252	237	256	228	244	233
2.Фізичні умови праці	222	186	203	198	211	188
3.Структурування	220	195	178	195	207	183
4.Соціальні контакти	235	223	226	211	194	198
5.Взаємовідносини	217	198	222	177	165	197
6.Визнання	207	167	213	224	185	207
7.Бажання до досягнення цілей	184	166	167	197	205	143
8.Влада та впливовість	170	145	187	199	175	204
9.Зміни в роботі	212	165	194	176	194	199
10.Креативність	215	184	206	187	156	179
11.Самовдоволення	201	173	186	145	203	211
12.Цікава та корисна робота	238	198	217	223	208	203

Наступним етапом здійснення оцінки є ранжування експертами запропонованих оцінних факторів з погляду їхнього впливу на конкурентоспроможність соціально-

економічної мотивації. Ці розрахунки систематизовано в табл. 2.

**Таблиця 2. Ранжування основних показників підприємства**

Експерти	Фактори												Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	12	7	6	10	8	9	2	1	4	5	3	11	78
2	12	8	4	11	9	7	1	2	6	5	3	10	78
3	12	11	4	9	6	7	1	2	8	5	3	10	78
4	10	12	6	9	7	2	3	1	8	5	4	11	78
5	12	7	6	10	8	9	2	1	5	4	3	11	78
6	12	7	6	10	8	9	2	1	4	5	3	11	78
Всього	70	52	32	59	46	43	11	8	35	29	19	64	-
Середнє значення	11,7	8,7	5,3	9,8	7,7	7,2	1,8	1,3	5,8	4,8	3,2	10,7	-

Для визначення абсолютної величини критерію загальної думки експертів використовуємо формулу 1

погоджено по табл. 2, для середнього значення рангу складаємо упорядковану матрицю-вибірку (табл. 3).

**Таблиця 3. Упорядкована матриця-вибірка**

Показники	Фактори											
	8	7	11	10	3	9	6	5	2	4	12	1
$X_i$	1,3	1,8	3,2	4,8	5,3	5,8	7,2	7,7	8,7	9,8	10,7	11,7
$Y_i$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

За даними упорядкованої матриці проводимо розрахунок коефіцієнта конкордації за формулою 1:

$$W = tg \gamma = \frac{\sum_{i \leq j} (X_j - X_i)}{\sum_{i \leq j} (Y_j - Y_i)} \quad (1)$$

$$1) \sum (X_j - X_i) = 273,3$$

$$2) \sum (Y_j - Y_i) = 156$$

$$3) tg \gamma = 273,3 / 156 = 1,75$$

Надалі перевіряємо значущість розрахованого значення коефіцієнта конкордації  $tg \gamma = 1,75$  по критерію  $X^2$  Пірсона, так як критерій Пірсона не залежить від виду розподілу. Для того, щоб знайти число ступеня свободи вибірки наших показників, приймемо, що число параметрів розподілу вибірки

дорівнює  $Z = 2$  ( розподіл лінійний, або нормальний), тоді число ступеня свободи  $k = n - Z - 1 = 12 - 2 - 1 = 9$ . Виходячи з цього припущення, знайдемо значення  $\chi^2$  критерію Пірсона за формулою 2.

$$\chi^2 = n(m-3)W = n(m-3)tg\gamma \quad (2)$$

$$\chi^2 = 9 \times 9 \times 1,75 = 141,75$$

Відповідно до таблиці критичних точок розподілу  $\chi^2$  критерію Пірсона для рівня значущості  $\alpha = 0,01$  і числу ступеня сподоби  $k = 9$  знаходимо  $X_{кр}^2 = 21,7$ .

Оскільки  $X_{наб}^2 > X_{кр}^2$ , коефіцієнт конкордації статистично значущий і вибір показників статистично обґрунтований.

Використовуючи отримані результати розрахунків,

необхідно визначити «вагому» функцію, яка показує конкурентоздатність кожного із взятих показників. Для цього необхідно знайти обернену величину рангу, так як фактори соціально-економічної мотивації розподілені таким чином, що на першому місці стоїть найбільш значущий фактор, а далі менш значущий і т. д. за формулою 3.

$$Z_i = 1 / Z_i \quad (3)$$

Оскільки за визначенням сума ваги  $\sum q_i$  повинна дорівнювати одиниці, для цього здійснюємо розрахунок за формулі 4 та заносимо дані в таблицю 4.

$$q_i = Z_i / \sum Z_i \quad (4)$$

**Таблиця 4. Розрахунок показників вагомості функції**

Показники	Фактори												Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
$Z_i$	1,3	1,8	3,2	4,8	5,3	5,8	7,2	7,7	8,7	9,8	10,7	11,7	45
$1/Z_i$	0,769	0,556	0,313	0,208	0,189	0,172	0,139	0,130	0,115	0,102	0,093	0,085	2,871
$q_i$	0,267	0,194	0,108	0,072	0,066	0,060	0,047	0,045	0,040	0,036	0,034	0,03	0,999

Таким чином, вагома функція з урахуванням перестановки факторів при упорядкуванні рангів для використання в табл. 5 записується наступним чином:  $q_i$  (0,03; 0,040; 0,066; 0,036; 0,045; 0,047; 0,194; 0,267;

0,060; 0,072; 0,108; 0,03). Використовуючи отриману вагому функцію, перемножимо кожен із нормованих факторів на відповідну вагу. Результати розрахунків зведено в таблиці 5.

**Таблиця 5. Матриця вагомості конкурентоздатності соціально-економічної мотивації**

Підприємства	Фактори											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Показники вагомості факторів											
	0,03	0,040	0,066	0,036	0,045	0,047	0,194	0,267	0,060	0,072	0,108	0,034
1	7,56	6,66	14,52	8,46	9,76	9,31	35,70	45,39	12,72	15,48	21,71	8,09
2	7,11	7,44	12,87	8,03	8,91	7,85	35,69	38,71	9,90	13,25	18,68	6,73
3	7,68	8,12	11,74	8,14	9,99	10,01	32,40	49,93	11,64	14,83	20,09	7,38
4	6,84	7,92	12,87	7,59	7,97	10,53	38,22	53,13	10,56	13,46	15,66	7,58
5	7,32	8,44	13,66	6,98	7,43	8,69	39,77	46,72	11,64	11,23	21,92	7,07
6	6,99	7,52	12,08	7,13	8,86	9,73	27,74	54,47	11,94	12,89	22,79	6,90

За даними табл.5 здійснимо вибір двох підприємств з найбільш конкурентоспроможною соціально-економічною мотивацією. Для цього порівняємо кожне підприємство з іншими підприємствами за поданими показниками і вкажемо, який показник більше.

Перше підприємство порівнюємо з іншими підприємствами за всіма дванадцятьма показниками:

1:2: 7,56<7,11; 6,66<7,44; 14,52>12,87; 8,46>8,03; 9,76>8,91; 9,31>7,85; 35,70>35,69; 45,39>38,71; 12,72>9,90; 15,48>13,25; 21,71>18,68; 8,09>6,73.

1:3: 7,56<7,68; 6,66<8,12; 14,52>11,74; 8,46>8,14; 9,76<9,99; 9,31<10,01; 35,70>32,40; 45,39>49,93; 12,72>11,64; 15,48>14,83; 21,71>20,09; 8,09>7,38.

1:4: 7,56>6,84; 6,66<7,92; 14,52>12,87; 8,46>7,59; 9,76>7,97; 9,31<10,53; 35,70<38,22; 45,39<53,13; 12,72>10,56; 15,48>13,47; 21,71>15,66; 8,09>7,58.

1:5: 7,56>7,32; 6,66<8,44; 14,52>13,66; 8,46>6,98; 9,76>7,43; 9,31>8,69; 35,70<39,77; 45,39<46,72; 12,72>11,64; 15,48>11,23; 21,71<21,92; 8,09>7,07.

1:6: 7,56>6,99; 6,66<7,52; 14,52>12,08; 8,46>7,13; 9,76>8,86; 9,31<9,73; 35,70>27,74; 45,39<54,47; 12,72>11,94; 15,48>12,89; 21,71<22,79; 8,09>6,90.

Друге підприємство порівнюємо з іншими підприємствами, що залишилися:

2:3: 7,11<7,68; 7,44<8,12; 12,87>11,74; 8,03<8,14; 8,91<9,99; 7,85<10,01; 35,69>32,40; 38,71<49,93; 9,90<11,64; 13,25<14,83; 18,68<20,09; 6,73<7,38.

2:4: 7,11>6,84; 7,44<7,92; 12,87=12,87; 8,03>7,59; 8,91>7,97; 7,85<10,53; 35,69<38,22; 38,71<53,13; 9,90<10,56; 13,25<13,46; 18,68>15,66; 6,73<7,58.

2:5: 7,11<7,32; 7,44<8,44; 12,87<13,66; 8,03>6,98; 8,91>7,43; 7,85<8,69; 35,69<39,77; 38,71<46,72; 9,90<11,64; 13,25>11,23; 18,68<21,92; 6,73<7,07.

2:6: 7,11>6,99; 7,44<7,52; 12,87>12,08; 8,03>7,13; 8,91>8,86; 7,85<9,73; 35,69>27,74; 38,71<54,47; 9,90<11,94; 13,25>12,89; 18,68<22,79; 6,73<6,90.

Третє підприємство порівнюємо з іншими підприємствами, що залишилися:

3:4: 7,68>6,84; 8,12>7,92; 11,74<12,87; 8,14>7,59; 9,99>7,97; 10,01<10,53; 32,40<38,22; 49,93<53,13; 11,64>10,56; 14,83>13,46; 20,09>15,66; 7,38<7,58.

3:5: 7,68>7,32; 8,12<8,44; 11,74<13,66; 8,14>6,98; 9,99>7,43; 10,01>8,69; 32,40<39,77; 49,93>46,72; 11,64=11,64; 14,83>11,23; 20,09<21,92; 7,38>7,07.

3:6: 7,68>6,99; 8,12>7,52; 11,74<12,08; 8,14>7,13; 9,99>8,86; 10,01>9,73; 32,40>27,74; 49,93<54,47; 11,64<11,94; 14,83>12,89; 20,09<22,79; 7,38>6,90.

Четверте підприємство порівнюємо з іншими підприємствами, що залишилися 4:5: 6,84<7,32; 7,92<8,44; 12,87<13,66; 7,59>6,98; 7,97>7,43; 10,53>8,69; 38,22<39,77; 53,13>46,72; 10,56<11,64; 13,46>11,23; 15,66<21,92; 7,58>7,07.

4:6: 6,84<6,99; 7,92>7,52; 12,87>12,08; 7,59>7,13;

7,97<8,86; 10,53>9,73; 38,22>27,74; 53,13<54,47; 10,56<11,94; 13,46>12,89; 15,66<22,79; 7,58>6,90.

П'яте підприємство порівнюємо з іншими підприємствами, що залишилися:

5:6: 7,32>6,99; 8,44>7,52; 13,66>12,08; 6,98<7,13; 7,43<8,86; 8,69<9,73; 39,77>27,74; 46,72<54,47; 11,64<11,94; 11,23<12,89; 21,92<22,79; 7,07>6,90.

Таким чином, найбільш конкурентоспроможним щодо соціально-економічної мотивації є третє підприємство, на другому місці – перше підприємство. Для визначення, яке із двох підприємств необхідно вибрати працівникові і чи є різниця між двома підприємствами статистично значущою, знову використаємо  $\chi^2$  критерію Пірсона (табл. 6).

**Таблиця 6. Розрахунок спостережуваного значення  $\chi^2$ -квдрат критерію Пірсона**

Фактори	Показники				
	1	2	3	4	5
	$n_i$	$n'_i$	$n_i - n'_i$	$(n_i - n'_i)^2$	$(n_i - n'_i)^2 / n'_i$
1	3,0	7,68	-4,68	21,90	2,8518
2	4,0	8,12	-4,12	16,97	2,0904
3	6,6	11,74	-5,15	26,52	2,2591
4	3,6	8,14	-4,54	20,61	2,5321
5	4,5	9,99	-5,49	30,14	3,0170
6	4,7	10,01	-5,31	28,20	2,8167
7	19,4	32,40	-13,0	169,0	5,2160
8	26,7	49,93	-23,23	539,63	10,8077
9	6,0	11,64	-5,64	31,81	2,7327
10	7,2	14,83	-7,63	58,22	3,9256
11	10,8	20,09	-9,29	86,30	4,2958
12	3,4	7,38	-3,98	15,84	2,1463
$\Sigma$	99,9	191,95	x	x	44,6912

Таким чином, за проведеним математично-статистичним дослідженням двох підприємствами, ми дійшли висновку, що різниця між підприємствами значуща, оскільки  $X_{наб}^2 > X_{кр}^2$ , тобто 44,67>21,7.

Відповідно, ці спостереження підтверджують гіпотезу про те, що конкурентоспроможна соціально-економічна мотивація саме на третьому підприємстві.

Мотиваційний механізм будь-якого підприємства повинен мати у своєму складі систему контролю у вигляді мотиваційного моніторингу, яка повинна забезпечувати відстежування змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі, контроль за ходом нарощування мотиваційного потенціалу («мотиваційні ресурси підприємства»+ «мотиваційний потенціал працівників») підприємства, пропорційністю розвитку об'єкта і суб'єкта управління, їх відповідності етапам виконання стратегічних рішень, а також за реалізацією загальної стратегії розвитку. За наслідками мотиваційного моніторингу, спрямованого на оцінку соціально-економічної ефективності та конкурентоздатності системи мотивації, досягнення поставленої мети може проводитися коректування ухвалених рішень і процесу їхнього виконання. Важливим предметом діяльності механізму управління мотивацією є комунікації та інформація, а основне призначення – створення результативної і ефективно працюючої системи виявлення, збору, аналізу, передачі інформації. Системно-інформаційний аналіз

орієнтований на інформаційний аналіз процесів мотивації. У ньому інформація розглядається як засіб досягнення мети при обов'язковому обліку її цінності.

Отже, мотиваційна стратегія персоналу ПАТ «Укртелеком» має спрямовуватися:

- на посилення кадрового складу;
- стимулювання отримання працівниками найкращих результатів;
- поповнення кадрів за рахунок обдарованої молоді;
- створення ефективної системи підвищення кваліфікації та універсальності персоналу підприємства з метою вдосконалення професійних знань та навичок;
- комунікацію та співпрацю між керівництвом та працівниками;
- діагностику персоналу з метою встановлення його відповідності кількісним та якісним потребам підприємства;
- визначення цінності кожної посади для підприємства, порівняння її ринкової і внутрішньої цінності;
- підвищення трудової активності та ін.

Отже, підсумовуючи сказане вище, можемо зробити висновки, що на сьогоднішньому етапі соціально-економічного розвитку на досягнення та збереження конкурентних переваг підприємств зв'язку, втілених у конкретних послугах, найбільше впливають інновації, що є похідними від здобутків праці. З огляду на це висока мотивованість працівників, яка впливає на



---

якість послуг на підприємствах зв'язку, стає сьогодні конкурентоспроможності як самих працівників, так і найважливішою передумовою високої підприємства загалом.

### **Список літератури**

1. Балабанова Л. В. *Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512с.*
2. *Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС): моногр. / [А. М. Колот, Г. Т. Куліков, О. М. Поплавська та ін.]; заг. ред. А. М. Колота, Г. Т. Кулікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 274 с.*
3. *Дмитренко Г. А. Мотивація и оценка персонала: [учеб. пособие] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.*
4. *Енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ru.wikipedia.org/wiki/Персонал>.*
5. *Карпенко Т. И. Дни самоопределения / Т. И. Карпенко // Выпускник: профессия и карьера. Приложение к журналу "Персонал". – 1998. – № 1. – С. 3 – 9.*
6. *Конкурентоспособність робочої сили в системі соціально-трудова відносин: моногр. / [Д. П. Богиня, Г. Т. Куліков, Л. С. Лісогор та ін.]; заг. ред. Д. П. Богині, Г. Т. Кулікова, – К., Ін-т економіки НАН України, 2003. – 214 с.*
7. *Макконнелл К. П. Экономикс: принципы, проблемы и политика / Кэмпбелл П. Макконнелл, Стэнли Л. Брю.. В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – Т.2. – 686 с.*
8. *Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международные отношения, 1996. – 896 с.*
9. *Семикіна М. В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудова відносин // Економіка і управління. – 2011. – № 3. – с. 111-117.*
10. *Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / відп. ред. В. В. Онікієнко. – Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2004. – 124 с.*

### **РЕЗЮМЕ**

**Коваленко Татьяна**

#### **Конкурентоспособность социально-экономической мотивации на предприятиях связи**

Рассмотрена сущность понятия конкурентоспособности социально-экономической мотивации. Осуществлена ее многокритериальная оценка на предприятиях связи с помощью статистических исследований. Проведение такой оценки позволяет учесть влияние отдельных социальных и экономических факторов в одной суммарной оценке конкурентоспособности социально-экономической мотивации.

### **RESUME**

**Kovalenko Tetyana**

#### **Efficiency of socio-economic motivation in the communication enterprises**

The essence of the concept of efficiency of socio-economic motivation is considered. There has been committed its multicriteria efficiency on the communication enterprises with the help of statistical research. Conduction of such an assessment allows to take into account the impact of certain social and economic factors in a total assessment of efficiency of socio-economic motivation.

**Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.**

## ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В РОСЛИННИЦТВІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З РІЗНОЮ ФОРМОЮ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статті розглядаються такі показники ефективності господарювання, як річна продуктивність праці, трудомісткість 1 центнера продукції, затрати праці на 1 га посівів. Їх розраховано на основі матеріалу із підприємств і статистичних даних. У результаті виявлено суттєві розбіжності і обґрунтовано їх. Розглянуто фактори, що впливають на конкурентоспроможність рослинницького напрямку.

**Ключові слова:** економічна ефективність, продуктивність праці, затрати праці.

Сворі реалії сьогодення дошкульно б'ють по стратегічній для нашої країни галузі – сільському господарству. Від готовності прийняти виклики і відповідати на них залежить безпека держави.

Продуктивність праці є однією із ключових позицій, що забезпечують економічну ефективність виробництва, а відтак конкурентоспроможність підприємства та рентабельність виробленої продукції.

Над цим питанням працювали такі вчені, як Бабич А. О., Дієсперов В. С., Мармуль Л. О., Саблук, П. Т., та інші. У своїх працях вони широко описали питання продуктивності праці на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах, розкрили потенційні резерви покращення, визначили перспективи розвитку. Проте поза увагою науковців залишилося питання конкурентоспроможності державних підприємств на фоні інших форм власності.

Метою нашої статті є оцінка рівня продуктивності праці на підприємствах державної і приватної форм власності та їхнє порівняння.

Це дослідження буде проводитись на базі двох сільськогосподарських підприємств. Першим підприємством є Державне Підприємство Дослідне Господарство «Олександрівське» Інституту кормів НААНУ (с. Олександрівка, Тростянецький р-н, Вінницька обл.), а друге – приватно-орендне підприємство «Рідний край» (с. Тростянець, Ямпільський р-н, Вінницька обл.).

Досліджуючи ефективність рослинницької галузі державного підприємства «Олександрівське», варто зазначити, що урожайність зернових культур у середньому за три роки (2009-2011 рр.) складає більше 60 центнерів, а кукурудзи на зерно – більше 110 центнерів з одного гектара. При насиченні структури посівних площ сільськогосподарських культур у межах 52% у господарстві в середньому щорічно виробляється близько 90 тисяч центнерів зерна.

У приватно-орендному підприємстві «Рідний край» урожайність зернових у середньому за 2009-2011 рр. складає 36,5 ц/га, а щорічний об'єм виробництва зерна складає близько 32 тис. центнерів зерна.

Для порівняння показник врожайності зернових по Вінницькій області за аналогічний період складає 36,9 ц/га при щорічному об'ємі виробництва понад 2,5 млн. тонн.

Найбільш врожайною культурою на Вінниччині є кукурудза на зерно (65,1 ц/га) та пшениця озима (33,4

ц/га), а найменш продуктивними – гречка (9,7 ц/га) та зернобобові (15,9 ц/га). Серед олійних культур найпродуктивнішою є соя (18,2 ц/га) [1, с.176; 5, с. 175; 6, с. 175].

Для дослідження продуктивності праці в рослинництві використовують низку показників – річна продуктивність праці; трудомісткість 1 ц продукції та затрати праці на 1 га посівів [2, с. 43; 4, с. 268; 10, с. 315].

На державному підприємстві культивуються озимі, ярі та зернобобові культури, а також кукурудза. До групи озимих належать пшениця і ячмінь, до групи ярих – гречка, овес та ячмінь ярий, до зернобобових – горох та вика.

Водночас на ПОП «Рідний край» культивуються лише ячмінь озимий і ячмінь ярий, пшениця озима і кукурудза.

Така незіставність значно утруднює порівняння продуктивності праці на підприємствах. Проте по чотирьох культурах, що збігаються, можна провести аналіз і результати екстраполювати на цілий напрямок.

Річна продуктивність праці на озимій пшениці в 2009 році була однаковою для обох підприємств, проте завдяки кращому підходу до організації виробництва державне підприємство подвоїло показники у 2011 році, у той час, як приватне залишилось на рівні 2009 року (табл. 1).

Проте зовсім по-іншому виглядають показники озимого ячменю. Протягом періоду досліджень ДП ДГ тримало продуктивність праці на більш-менш стабільному рівні. На протигагу йому ПОП у 2011 році показав лише 23,08% порівняно з 2009 роком, при цьому в 2010 році на підприємстві було рекордних 2 ц/люд.-год. (такого показника на цій культурі протягом періоду спостережень більше не фіксувалось).

На яром ячменеві спостерігаємо зростання показника більш ніж утричі в Олександрівці і незначне зниження в Тростянці.

Аналогічна ситуація й на кукурудзі.

Крім згаданих культур, ДП ДГ «Олександрівське» культивує й інші культури. Показники продуктивності на них теж зросли. Зокрема на гречці на 700% (до 2,8 ц/люд.-год.), на вівсі – 250% (до 1,3 ц/люд.-год.), на горосі – 370% (до 2,6 ц/люд.-год.). Лише на виці показники знизились (до 0,1 ц/люд.-год.). Проте причиною тому є не товарний напрямок культури, а селекційна робота, що ведеться у господарстві.

**Таблиця 1. Річна продуктивність праці в зерновиробництві, ц/люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
1,5	2009	Пшениця озима	2009	1,5
0,9	2010		2010	1,1
3,5	2011		2011	1,5
1,7	2009	Ячмінь озимий	2009	1,3
1,9	2010		2010	2,0
1,8	2011		2011	0,3
1,0	2009	Ячмінь ярий	2009	0,8
0,7	2010		2010	0,7
3,2	2011		2011	0,7
3,0	2009	Кукурудза	2009	3,6
4,8	2010		2010	2,1
9,2	2011		2011	2,5

*\*Сформовано на основі первинної документації підприємств*

У ДП ДГ «Олександрівське» продуктивність праці у напрямку зерновиробництва загалом на вищому рівні. Головну роль у цьому відіграють дотримання технології, налагоджений механізм господарювання та грамотно вибудована концепція роботи із персоналом.

Оберненим показником до продуктивності праці є трудомісткість. Порівнюватимемо затрати праці у двох вимірах – люд.-год./ц і люд.-год./га.

Як бачимо з табл. 2, тенденції цілком збережені – на державному підприємстві показники протягом 2009-2011 рр. зменшуються вдвічі-втричі (принаймні,

залишаються незмінними, як у випадку із озимим ячменем), а в приватно-орендному зростають або ж залишаються на тому ж рівні.

Такі ж показники на інших культурах, що культивуються в ДП ДГ (за винятком вики, де є своя специфіка), проте найбільше скоротилась трудомісткість гречки – у 6 разів (до 0,4 люд.-год./ц).

Оскільки продуктивність праці і трудомісткість центнера виробленої продукції є взаємооберненими величинами, то показники державного підприємства і тут кращі.

**Таблиця 2. Трудомісткість 1 ц виробленої продукції, люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
0,7	2009	Пшениця озима	2009	0,7
1,1	2010		2010	0,9
0,3	2011		2011	0,7
0,6	2009	Ячмінь озимий	2009	0,8
0,5	2010		2010	0,5
0,5	2011		2011	3,4
1,0	2009	Ячмінь ярий	2009	1,2
1,3	2010		2010	1,4
0,3	2011		2011	1,4
0,3	2009	Кукурудза	2009	0,3
0,2	2010		2010	0,5
0,1	2011		2011	0,4

*\*Сформовано на основі первинної документації підприємств*

Розглянемо тепер інший вимір трудомісткості – затрати праці на гектар.

За три роки на ДП ДГ «Олександрівське» вдалось відбудувати вдалий алгоритм організації виробничих процесів у зерновиробництві – із стрімким зниженням трудомісткості центнера виробленої продукції і гектара посівів (табл. 2 і табл. 3) відзначається значне зростання трудомісткості праці.

Цьому сприяло широке використання наукового забезпечення, використання прогресивних і новітніх схем і засобів обробки посівів, а також низка інших вдалих управлінських прийомів.

Протягом періоду досліджень у ПОП «Рідний край» продуктивність праці в зерновиробництві суттєво поступається державному по всіх параметрах. Нами спостерігалось погіршення показників на фоні їхньої нестабільності. Це свідчить про відсутність

комплексного підходу до ведення цього напрямку.

У наш кризовий час вирощування олійних культур є надзвичайно прибутковим напрямком господарювання, саме тому на них звертається так багато уваги [3, с. 14-26].

На обох підприємствах цей напрямок репрезентований вузьким спектром культур. На державному підприємстві вирощують соняшник і сою, а в приватно-орендному соняшник, сою (лише в 2010 році) і ріпак (лише в 2009 році). Для нашого дослідження використаємо лише дані по соняшнику, оскільки по інших культурах повноцінне порівняння провести неможливо.

На обох підприємствах загалом спостерігається зростання продуктивності праці (табл. 4). Такі зміни відбулись завдяки комплексній механізації, умілому підбору посівного матеріалу та засобів захисту рослин.

**Таблиця 3. Затрати праці на 1 га посівів, люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
41,9	2009	Пшениця озима	2009	30,3
57,5	2010		2010	29,1
18,4	2011		2011	28,3
29,1	2009	Ячмінь озимий	2009	26,6
26,5	2010		2010	16,9
25,0	2011		2011	57,1
36,8	2009	Ячмінь ярий	2009	30,0
52,2	2010		2010	38,5
14,0	2011		2011	57,1
40,0	2009	Кукурудза	2009	12,5
19,1	2010		2010	12,7
15,0	2011		2011	14,3

\*Сформовано на основі первинної документації підприємств

**Таблиця 4. Річна продуктивність праці при вирощуванні соняшнику, ц/люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
1,8	2009	Соняшник	2009	0,7
1,3	2010		2010	1,2
3,3	2011		2011	1,2

\*Сформовано на основі первинної документації підприємств

Проте зростання нерівномірне. Протягом дослідження ситуація в ПОП «Рідний край» виглядає більш стабільною, ніж у ДП ДГ «Олександрівське». Причиною тому є засуха, що завдала сильної шкоди посівам державного підприємства, водночас у приватному підприємстві природні умови склались більш сприятливо. Та, зрештою, це не вплинуло на кінцевий показник і продуктивність праці у 2,5 рази

вища в Олександрівці, ніж у Тростянці.

Такий результат потребував значних зусиль з боку колективу. На прикладі даних з табл. 5 ми бачимо, наскільки важким був 2010 рік для державного підприємства. Та загалом трудомісткість вдалось зменшити вдвічі. На приватному підприємстві показник також зменшився майже вдвічі, але, все-таки, є незіставним із олександрівським.

**Таблиця 5. Трудомісткість 1 ц виробленого насіння соняшнику, люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
0,6	2009	Соняшник	2009	1,5
0,8	2010		2010	0,9
0,3	2011		2011	0,8

\*Сформовано на основі первинної документації підприємств

Затрати праці на 1 га посівів на ДП ДГ Олександрівське за період обстеження знизилась від 18,2 люд.-год./га до 6,9 люд.-год./га, а в ПОП «Рідний край» з 20,9 люд.-год./га до 11,1 люд.-год./га.

Варто констатувати, що в державному підприємстві продуктивність праці на соняшнику (а відтак і на всіх олійних культурах) є вищою. Цьому сприяли краще технічне забезпечення (нові сівалки і комбайни) і науковий супровід (адекватні рекомендації і оперативне реагування).

У розвинених країнах кінцевим результатом

сільськогосподарської діяльності є тваринницька продукція і на її виробництво використовується 75-90% усієї продукції рослинництва [4, с. 193; 7, с. 382; 9, с. 21].

У ДП ДГ «Олександрівське» і ПОП «Рідний край» цей напрямок представлений заготівлею сіна, зеленої маси багаторічних трав та кукурудзи на силос.

За роки спостереження продуктивність праці на цих культурах суттєво зросла в обох підприємствах, але темпи приросту на державному підприємстві набагато вищі (табл. 6).

**Таблиця 6. Річна продуктивність праці у кормовиробництві, ц/люд.-год.**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
1,6	2009	Сіно	2009	1,0
0,6	2010		2010	--
5,9	2011		2011	2,7
5,6	2009	Зелена маса багаторічних трав	2009	9,3
10,0	2010		2010	12,3
17,2	2011		2011	13,1
12,3	2009	Кукурудза на силос	2009	8,6
9,4	2010		2010	6,3
64,9	2011		2011	9,6

\*Сформовано на основі первинної документації підприємств

Особливо вражає зростання показника на кукурудзі у ДП ДГ. Це пов'язане із ставкою керівництва на молочне скотарство, що, як відомо, вимагає, ретельного підходу до забезпечення кормами. Повністю інноваційний підхід до формування посівів і оновлення парку техніки дозволило забезпечити такий результат.

Для підтвердження вищевикладеного порівняємо трудомісткість 1 центнера виробленої продукції.

На заготівлі сіна за період з 2009-2011 рр. показник ДП ДГ знизився втричі (до 0,2 люд.-год./ц), а ПОП у 2,2 рази (до 0,4 люд.-год./ц); при зборі зеленої маси багаторічних трав затрати праці в Олександрівці

зменшились у 4 рази (до 0,05 люд.-год./ц), а в Тростянці лише на 0,02 люд.-год./ц (до 0,08); трудомісткість заготівлі кукурудзи на силос у державного підприємства знизилась у 5 разів, а у приватного залишилась незмінною.

Вивчення затрат праці на 1 гектар посівів дозволить проаналізувати трудомісткість культур з іншого боку.

Якщо не брати до уваги дуже несприятливий для кормовиробництва через посуху 2010 рік, то показники суттєво знизились. Проте, знову ж таки, між підприємствами зберігається значний розрив у темпах, а відтак показниках (табл. 7).

**Таблиця 7. Затрати праці на 1 га площ під кормовими культурами, люд.-год./га**

ДП ДГ «Олександрівське»	Рік	Культура	Рік	ПОП «Рідний край»
18,4	2009	Сіно	2009	26,3
57,7	2010		2010	--
6,8	2011		2011	11,8
35,3	2009	Зелена маса багаторічних трав	2009	19,1
37,3	2010		2010	20,6
10,9	2011		2011	17,9
23,5	2009	Кукурудза на силос	2009	26,5
28,2	2010		2010	37,5
5,6	2011		2011	24,2

\*Сформовано на основі первинної документації підприємств

Однозначно, що продуктивність праці у кормовиробництві на державному підприємстві вища. Та в чому криється причина? Основна різниця полягає у бажанні керівництва приватного підприємства стабільно отримувати максимальний фінансовий результат. Та в такому випадку підприємство не заробляє, а заощаджує. Подекуди зумисне недотримується технологія, подекуди необґрунтовано зменшуються затрати праці. Звідси йде розбалансування механізму господарювання, проблеми із персоналом, брак коштів на оновлення й заміну основних засобів виробництва. Також досить вагомим

чинником є відсутність наукового забезпечення, що понижує швидкість процесу прийняття рішень й оцінки їхніх наслідків.

Результати нашого дослідження підтверджують той факт, що державні підприємства можуть бути дійсно конкурентоздатними, насамперед завдяки комплексному підходу, одним із ключових моментів якого є підвищення продуктивності праці.

Іншими компонентами успіху є постійна робота із трудовим колективом, дотримання технології, достатня кількість техніки, науковий супровід, упровадження інноваційних підходів.

## Список літератури

1. Статистичний щорічник Вінниччини за 2009 рік [текст] : Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2010. – 638с.
2. Дієсперов В. С. Продуктивність сільськогосподарської праці: моногр. / В. С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 274 с.
3. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва у сільськогосподарському підприємстві: монографія / / В. С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – с. 14-26.
4. Економіка праці і соціально трудові відносини : навч. посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
5. Статистичний щорічник Вінниччини за 2010 рік [текст] : Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2011. – 645с.
6. Статистичний щорічник Вінниччини за 2011 рік [текст] : Головне управління статистики у Вінницькій області. – Вінниця, 2012. – 641с.
7. Азізов С. П. Організація виробництва і аграрного бізнесу в сільськогосподарських підприємствах/ За ред. проф. С. П. Азізова. – К.: ІАЕ, 2001. – 834с.
8. Економічна безпека: навч. посіб. / З. С. Варналій, П. В. Мельник, Л. Л. Тарангул, Е. М. Лібанова, В. І. Кириленко, В. А. Кредісов, І. І. Мазур, А. І. Сухоруков, Я. В. Белінська, Т. Г. Васильців. — К.: Знання, 2009. — 647 с.
9. Рослинництво з основами кормовиробництва [Текст] : навч. посіб. для вузів / О. М. Царенко, В. І. Троценко, О. Г. Жатов, Г. О. Жатова. – Суми : Університетська книга, 2003. – 383 с.
10. Основи ведення сільського господарства та охорона земель [Текст] : навч. посіб. / Н. Х. Грабак, І. Н. Топіха, В. М. Давиденко, І. В. Шевель. – 2-е вид. – К. : Професіонал, 2006. – 496 с.

## РЕЗЮМЕ

**Корнийчук Александр**

### **Производительность труда в растениеводстве на предприятиях с разной формой хозяйствования**

В этой статье рассмотрены такие показатели хозяйственной эффективности, как годовая производительность труда, трудоемкость 1 ц. продукции, затраты труда на 1 га посевов. Они рассчитаны на основе материалов с предприятий и статистических данных. В итоге обнаружено существенные различия и обосновано их. Рассмотрено факторы влияния на конкурентоспособность растениеводческого направления.

---

## RESUME

*Kornijchuk Oleksandr*

**Labor productivity in crop production at the enterprises with different forms of management**

Such indicators of management efficiency as annual productivity, 1 hundredweight product complexity and labor costs per 1 ha of crops are considered in the article. The calculations are based on the materials from businesses and statistics. As a result, significant differences are found out and proved. The factors that affect the competitiveness of crop production are viewed.

*Стаття надійшла до редакції 31.01.2013 р.*

**МОТИВАЦІЯ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ НА ХЛІБОПЕКАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*У статті розглянуто заробітну плату і мотивацію персоналу на хлібопекарних підприємствах. Досліджено види та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах. Окремлено основні положення Генеральної угоди щодо оплати праці.*

**Ключові слова:** оплата праці, методи мотивації, Галузева угода, Генеральна угода.

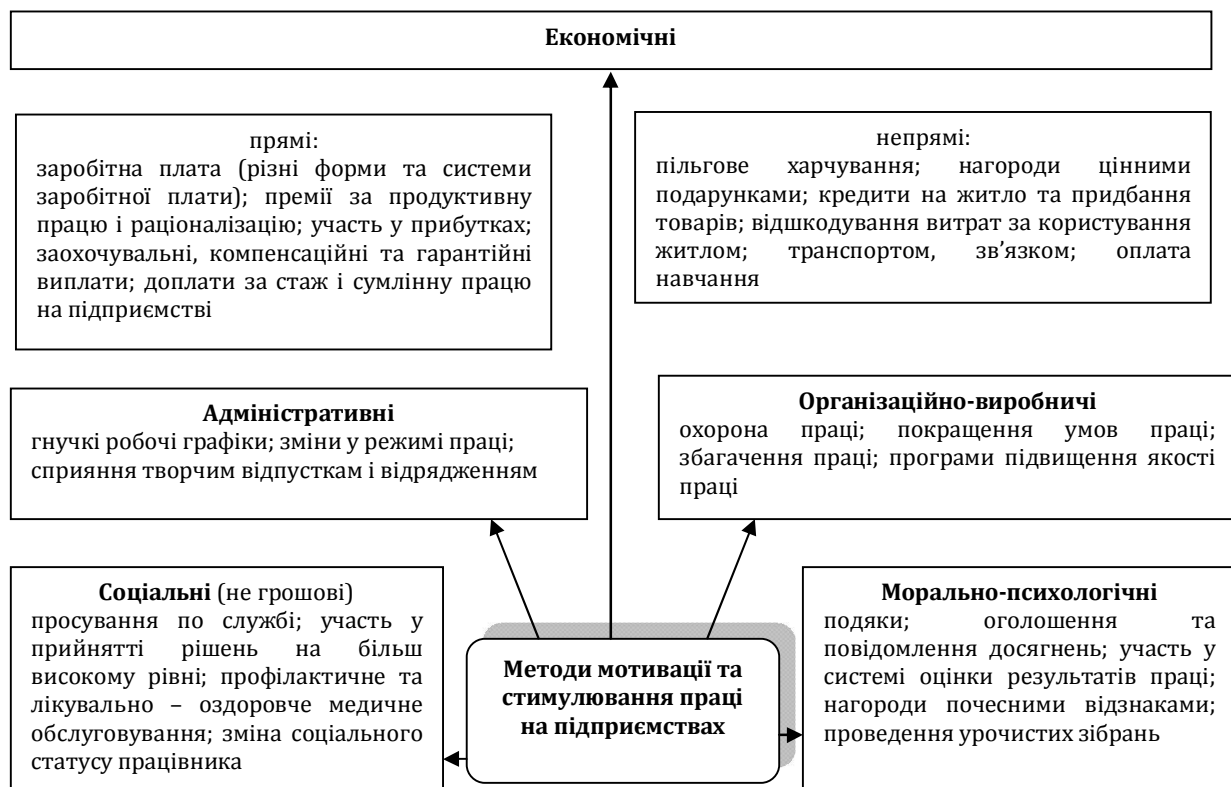
В умовах ринкової економіки для підприємств важливим є оплата праці працівників та їх мотивація. Ці питання попри невідповідність інтересів роботодавців і найманих працівників, можуть приносити взаємну вигоду. При розробці заходів удосконалення організації праці на підприємстві найбільш доречним є підхід, коли керівництвом одночасно розробляється та взаємоузгоджується системи мотивації персоналу як стратегії організації праці та системи стимулювання персоналу як тактики організації праці.

Дослідженням мотивації і оплати праці займаються такі науковці, як Богиня Д. П., Грішина Л. О., Колот А. М., Костюк Т. П., Назарова Г. В., Семикіна М. В., Цюпко І. В.

Проте оплата праці на підприємствах хлібопекарної промисловості залишилась поза увагою науковців.

Метою роботи є вивчення оплати праці та мотивації праці на хлібопекарних підприємствах.

Теорія та практика накопичили різні підходи до вдосконалення систем мотивації та стимулювання працівників. Практичне втілення системи мотивації та стимулювання працівників обов'язково відбувається завдяки використанню широкого кола методів: економічних, адміністративних, організаційно – виробничих, морально – психологічних, соціальних, склад яких наведено на рис. 1.



**Рис. 1.** Види та зміст методів мотивації та стимулювання праці на підприємствах [1, с. 376].

Визначені та проілюстровані на рис. 1 методи мотивації та стимулювання праці охоплюють усі основні складові загального мотиваційного механізму, який

може бути застосований на підприємстві.

Однією з ключових особливостей хлібопекарної галузі (що підтверджує моніторинг суб'єктів,

розташованих на території Тернопільської області) є те, що серед їх загальної кількості значну питому вагу мають невеликі (з чисельністю до 15 працівників) підприємства. У такому разі такої структурної одиниці, як профспілковий комітет на таких підприємствах може і не бути. Попри це саме він відіграє важливу захисну роль стосовно вирішення проблемних питань, пов'язаних з трудовими відносинами між роботодавцем і найманими працівниками.

Також вказаний аспект має вплив на підхід до розрахунку величини фонду оплати праці. Так ТОВ «Колосок» ЛТД, застосовує такий порядок обчислень:

$$(ВД - ВВ) / 134,1\% = \text{ФОП}, \quad (1)$$

де ВД та ВВ відповідно валові доходи та валові витрати;

134,7% використано для врахування відрахувань у відповідні соціальні фонди (згідно з чинним законодавством);

ФОП – фонд оплати праці.

Розрахунок оплати праці працівника здійснюється наступним чином:

$$\text{Мзпм} / \text{РЧм} \times \text{РЧф}, \quad (2),$$

де Мзп – мінімальна місячна заробітна плата;

РЧм – робочі години місяця;

РЧф – фактично відпрацьований працівником час за місяць.

Особливістю при цьому є те, що якщо нарахована сума фактичної заробітної плати за місяць менша, ніж визначений місячний фонд оплати праці, то різниця виплачується у вигляді премії кожному працівникові в процентному відношенні.

Такий підхід не можна охарактеризувати як досконалий. По-перше, при розрахунку фонду оплати праці використовується мінімальна заробітна плата, а не посадовий оклад. По-друге, для самого підприємства не враховано показника прибутку. Зважаючи на це, застосовуваний порядок носить демотиваційний характер. Більш доцільно пов'язувати формування фонду оплати праці з базовим рівнем.

На наш погляд, доцільно визначити фонд оплати праці з урахуванням рівня інфляції, індексу зростання заробітної плати та обсягів виробництва. Алгоритм обчислення при цьому має наступний вигляд:

$$\text{ФОП} = \text{ФОПб} \times \text{Іі} \times \text{Ізп} \times \text{Іов} \quad (3)$$

де ФОПб – базовий фонд оплати праці;

Іі – індекс інфляції;

Ізп – індекс зростання заробітної плати;

Іов – індекс зростання обсягів виробництва.

Причому базовий фонд оплати праці може встановлюватися на рівні попереднього року або визначатися як усереднена величина (за 2-3 роки), скоригована на зменшення чи збільшення чисельності працівників:

$$\text{ФОПб} = (\text{ФОПн1} + \text{ФОПн2} + \dots + \text{ФОПн}) / \text{n} \times \text{Кзч}, \quad (4)$$

де ФОПн1, ФОПн2, ..., ФОПн – фонд оплати праці за попередні роки (на вибір керівництва чи рішення трудового колективу);

Кзч – коефіцієнт зміни чисельності працівників

Індекс зростання заробітної плати доцільно

визначати, виходячи із зміни розмірів мінімальної заробітної плати, встановленої на плановий рік Законом України «Про державний бюджет» на відповідний рік:

$$\text{Ізп} = \frac{\sum Pzp}{\sum Pzf}, \quad (5)$$

де Pzp – планова мінімальна заробітна плата, передбачена Законом;

Pzf – мінімальна заробітна плата за звітний рік.

Такий підхід не суперечить положенням Галузевої угоди, відповідно до якої фонд оплати праці збільшується з урахуванням збільшення обсягів виробництва (у вартісному виразі), підвищення законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати і галузевих гарантій оплати праці та відповідно до підвищення індексу цін на споживчі товари і послуги. Критерії збільшення обсягів фонду оплати праці дозволено встановлювати в колективному договорі. Для підприємств, де розмір середньої заробітної плати нижчий за середній її рівень у промисловості України, фонд оплати праці збільшується не менше як на:

- 1,2 відсотка на кожен відсоток збільшення обсягів виробництва (у випадках, коли збільшення обсягів виробництва здійснюється за рахунок запровадження нової техніки, технологій та інших заходів, що не призводять до підвищення інтенсивності праці, коефіцієнт може коригуватися в колективному договорі підприємства);
- 1,3 відсотка на кожен відсоток підвищення індексу цін на споживчі товари і послуги;
- 1 відсоток на відсоток підвищення державної гарантії мінімальної заробітної плати та галузевих гарантій оплати праці [3].

Зважаючи на те, що в хлібопекарній галузі розмір середньої заробітної плати набагато нижчий за середній її рівень у промисловості України, така позиція достатньо обґрунтована та доцільна для застосування. Проте встановлені мінімальні відсоткові значення, на наш погляд, недостатні для підприємств. Їх розмір слід вираховувати з огляду на більш укрупнені показники.

Наступною особливістю, котра накладає відбиток на вибір системи оплати праці та мотиваційний її аспект, є форма власності хлібопекарних підприємств. Для хлібопекарної промисловості Тернопільської області характерна приватна власність суб'єктів господарювання. З 95-ти зареєстрованих підприємств, котрі належать до цієї галузі, 89 – приватні. Проведені дослідження свідчать, що більшість підприємств застосовує колективно-договірну систему регулювання трудових відносин. На хлібопекарних підприємствах, що взяті за основу дослідження, застосовується погодинна оплата праці. Її розмір по кожному працівнику обчислюється за годинною тарифною ставкою та кількістю відпрацьованих годин.

У переважній більшості суб'єкти хлібопекарної галузі при організації оплати праці використовують відповідну галузеву угоду та колективні договори. Саме вони виступають основою встановлення рівня оплати праці і застосування матеріальних заохочень. Слід зазначити, що Галузева угода, укладена між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на



2011-2012 роки від 25 січня 2011 р. [3] та якою керуються у своїй діяльності хлібопекарні підприємства, визначено мінімальні розміри місячних посадових окладів керівних і технічних працівників. У цьому плані на практиці виявляється певна диспропорція, оскільки максимальна середня місячна заробітна плата на досліджуваних підприємствах не перевищує 1320,20 грн. А відповідно до Галузевої угоди мінімальний місячний посадовий оклад встановлений для завідувача камери схову і він складає 1274 грн (а місячний мінімальний розмір посадового окладу заступника керівника дорівнює 3821 грн). Звідси випливає, що для того, щоб середня місячна оплата праці на підприємстві була 1320 грн, – значно нижчою повинна бути заробітна плата робітників. У наявності маємо факт, що самі виробники продукції отримують значно меншу винагороду за свою працю, ніж адміністративно-господарський персонал. Такий факт, на наш погляд, має високий ступінь ризику виникнення невдоволення серед робітників. Вирішення вказаної проблеми вбачається в укладенні індивідуальних договорів між роботодавцем і працівником.

Стосовно можливостей забезпечення мотиваційної функції оплати праці Угода має як переваги, так і недоліки. Основні позитивні моменти стосуються встановлення розмірів заробітної плати, дозволяючи здійснювати доплати й надбавки за рахунок використання регіональних коефіцієнтів тощо (табл. 1).

Генеральною угодою [4] з метою підвищення мотивації працівників визначено перелік доплат і надбавок, які, як свідчить практика, частково застосовуються на досліджуваних хлібопекарних підприємствах.

Загалом ознайомлення та аналіз положень і рекомендацій Генеральної угоди свідчить про певне погіршення умов оплати праці. Зокрема, до 2010 р. діяла вимога (в попередній Угоді) про те, що тарифна ставка робітника 1 розряду дорівнювала 120 відсотків від мінімальної заробітної плати. Натомість в новій Угоді її розмір дозволено визначати на рівні галузі та колективу (у відповідних угодах). На наш погляд, такий підхід неправильний, оскільки у цьому питанні слід керуватися міжгалузевими пропорціями.

**Таблиця 1. Основні положення Генеральної угоди щодо оплати праці**

Розділ, № пункту	Зміст
Розділ 2, п.2.1	Забезпечити зростання середньої заробітної плати в цілому по економіці України в 2010 році не нижче ніж на 17,8 відсотків порівняно з 2009 роком, в 2011 році – не нижче ніж на 15 відсотків порівняно з 2010 роком, в 2012 році – не нижче ніж на 16 відсотків порівняно з 2011 роком.
Розділ 2, п.2.2	Розмір заробітної плати некваліфікованого працівника небюджетної сфери за повністю виконану норму часу в нормальних умовах праці повинен перевищувати фактичний розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, розрахований спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі праці та соціальної політики за попередній місяць відповідно до законодавства. Конкретний розмір мінімальних ставок (окладів) заробітної плати, міжпосадові, міжрозрядні співвідношення встановлюються в галузевих угодах і колективних договорах.
Розділ 2, п.2.8	Рекомендувати передбачати в галузевих угодах положення щодо умов зростання фонду оплати праці та його формування на підприємствах за участю профспілкових організацій.
Розділ 2, п.2.9	Рекомендувати при укладенні регіональних угод під час визначення мінімальних місячних (часових) тарифних ставок (окладів) працівників застосовувати регіональний коефіцієнт перевищення прожиткового мінімуму в регіоні над встановленим законодавством рівнем.
Розділ 2, п.2.12	Рекомендувати визначати в колективних договорах положення щодо участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства.

Дещо специфічною, як свідчать наші дослідження, виявилася ситуація з оплатою понаднормової праці. Згідно з п. 6.35 Галузевої угоди, така робота оплачується:

- всі години, відпрацьовані понад встановлену норму робочого часу на тиждень, оплачуються в подвійному розмірі тарифної ставки, окладу працівника;
- якщо понаднормові роботи складають понад 120 годин на рік, оплата за відпрацьовані понад цю норму години проводиться у потрійному розмірі не пізніше 15 січня наступного року;
- при відрядній формі оплати праці обсяг виконаної в позаробочий час роботи оплачується за подвійними відрядними розцінками. У разі застосування підсумованого обліку робочого часу оплачуються як понаднормова робота всі відпрацьовані години понад норму тривалості робочого часу в обліковому періоді. Пункт 6.36 вищезазначеного нормативно акта містить наступні рекомендації: робота у день

державного або релігійного свята оплачується працівникам у подвійному розмірі:

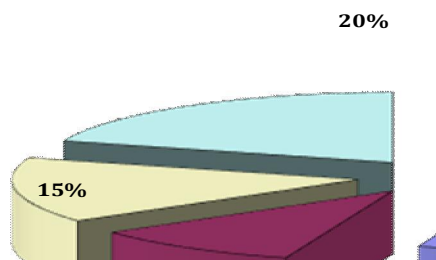
- при відрядній формі оплати праці – за подвійними відрядними розцінками;
- при почасовій оплаті праці – у подвійному розмірі встановленої тарифної ставки (окладу).

У разі, якщо робота в день державного або релігійного свята проводиться понад норму робочого часу (у разі відмови працівника від іншого дня відпочинку), оплата здійснюється як за понаднормову роботу. Робота у вихідний день чи у день, який є для працівника вихідним, оплачується згідно з чинним законодавством [3].

Проте на практиці, як свідчать наші дослідження, ситуація виглядає дещо по-іншому. Опитування, проведене нами з метою моніторингу виконання вищезазначених законодавчих вимог серед працівників досліджуваних хлібопекарних підприємств дало наступні результати: близько 75 відсотків опитаних (300 респондентів) на питання «Як оплачується

понаднормова праця» дали негативну відповідь, 10 відсотків відповіли, що не працюють понаднормово, 5

відмовилися від відповіді, 10-ти відсоткам опитаних така праця оплачується (рис. 2).



**Рис. 2. Результати опитування працівників хлібопекарних підприємств Тернопільської області щодо оплати понаднормової праці**

Такий факт засвідчує не лише порушення законодавства з питань праці та її оплати. Він вказує на відсутність мотивації до праці в понаднормовий час. Подолання цього недоліку можливе у випадку більш жорсткого державного контролю за режимом і оплатою праці приватних підприємств.

Важливою складовою організації оплати праці на підприємстві є колективний договір. Проте щодо цього для хлібопекарних підприємств також існує проблема. Вона пов'язана з тим, що в цій галузі є надзвичайно багато дрібних суб'єктів господарювання (з чисельністю працівників до 15 чол.). Через це багато міні-пекарень, наприклад, не завжди мають такий договірний документ. Попри це, у ньому окремим розділом регламентують організацію та оплату праці. За наявності колективного договору соціальні гарантії та захист працівників можуть бути врегульовані відповідно узгоджених рівнів (згідно з чинним законодавством – мінімальний рівень, а у більших обсягах – від економічних можливостей підприємства) критична оцінка й аналіз змісту колективних договорів, укладених на хлібопекарних підприємств Тернопільської області, свідчать про те, що рівень соціальних аспектів у галузі оплати праці підвищується. На це вказують і цифрові дані, і нові статті, якими були доповнені названі угоди.

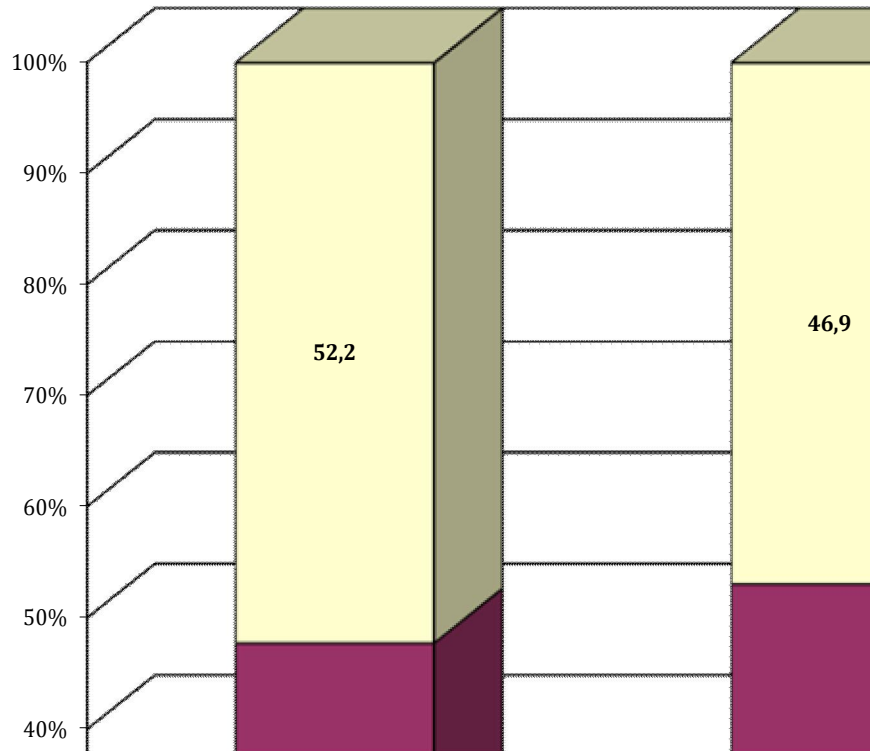
Головна особливість хлібопекарної галузі полягає в тому, що результатом виробництва тут виступає один з найбільш важливих товарів першої необхідності. Згідно з чинним законодавством до 2010 року заборонялося здійснювати розрахунки з оплати праці в натуральній формі. Попри це, багато суб'єктів діяльності використовували такий спосіб, оформляючи вказану операцію як операцію «купівля-продаж».

Пункт 6.46 Галузевої угоди поряд з твердженням, що заробітна плата на всіх підприємствах незалежно від форм власності виплачується у грошовій формі, забороняється виплата заробітної плати у формі боргових зобов'язань, розписок або будь-яких іншої формі, містить і припис, який для хлібопекарної промисловості є актуальним і доцільним: як виняток, за бажанням працівників, колективним договором може

передбачатися часткова виплата заробітної плати натурою, але не більш як 30 відсотків нарахованої в грошовій формі, за цінами, що не перевищують собівартості продукції. Порядок формування фонду натуроплати, співвідношення між грошовою і натуральною формами виплати, перелік видів продукції, якою буде виплачуватися (крім заборонених чинним законодавством), ціни для обчислення натуроплати, терміни виплати натуроплати повинні бути встановлені в колективному договорі [3].

Вважаємо, що такий підхід в умовах кризи прийнятний і обґрунтований. Його застосування на практиці може бути реалізоване шляхом щоденного, або на вибір працівника в іншому часовому проміжку, отримання хлібобулочної продукції й зарахування її вартості в особисту картку. Механізм проведення таких розрахунків може бути наступним: працівникові відкривається спеціальна електронна карточка. При проходженні пропускного пункту він використовує її для автоматичного підрахунку взятої продукції з використанням відповідного касового апарату та пробиває через електронну карточку. При нарахуванні заробітної плати ця інформація використовується бухгалтерією для обчислення залишкової суми та перерахуванні на картковий рахунок працівника. Загальна схема такого процесу, покладена в алгоритмічному вигляді в блок-схему містить наступні елементи: вхід у систему (захищений паролем), ідентифікаційний номер чи прізвище працівника (можна одночасно), коди продукції та її ціни, нагромаджувач даних (база даних), можливість друку квитанції (чека) для працівника.

Слід зауважити, що для забезпечення високої інтенсивності й продуктивності праці в умовах нестабільності матеріальний чинник відіграє ключову роль. Проте не менш важливо сформувати справедливую систему винагороди за працю. Адже попри матеріальну зацікавленість у власних результатах праці сучасному працівникові притаманне почуття власної гідності та логіка критичного мислення. Свідченням цьому є також факт зростання частки працівників зі спеціальною та вищою освітою (рис. 3).



**Рис. 3. Структура працівників досліджуваних суб'єктів хлібопекарної галузі Тернопільської області за рівнем освіти**

Власне не лише через зростання частки працівників з вищою та професійно-технічною освітою необхідна розробка чіткої системи оплати праці і матеріального заохочення до високопродуктивної та якісної праці. Оскільки поняття справедливості в силу людської свідомості має відносний характер, організація системи оплати праці повинна мати у своїй основі обґрунтовані підходи до алгоритмів обчислення розмірів премій, доплат, пільг та інших складових, що відповідають мотиваційній функції досліджуваної економічної категорії.

З метою посилення самосвідомості та рівня обізнаності з теорією мотивації, яка прийнята на підприємстві варто скористатися достатньо поширеним методом, який використовується при проведенні

наукових досліджень (у практичній діяльності його значення також може бути надзвичайно позитивним) як анкетування (опитування). Такий підхід дозволить виявити ставлення працівників до системи матеріального стимулювання та оплати праці, рівень задоволеності нею, можливості поліпшення.

Як бачимо з вищеописаного матеріалу, гостро стоїть питання щодо оплати і мотивації праці на хлібопекарних підприємствах. У такому випадку заробітна плата не виконує своїх функцій. Виробники продукції отримують значно нижчу заробітну плату, ніж адміністративно-господарський персонал. Такий факт засвідчує порушення законодавства щодо оплати праці і відсутність мотивації праці працівників.

### Список літератури

1. *Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. / В. С. Васильченко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, Л. П. Керб. – К.:КНЕУ, 2005. – С. 256;*
2. *Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Вид. 2 – ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 376 с.*
3. *Галузева угода, укладена між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств харчової і переробної промисловості та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України на 2011-2012 роки від 25 січня 2011 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com\\_laws&view=laws&layout=article&Itemid=33&law\\_id=676](http://kadrovik01.com.ua/index.php?option=com_laws&view=laws&layout=article&Itemid=33&law_id=676)*
4. *Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010–2012 роки № 0006120-10 від 09.11.2010 р. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fpsu.org.ua/images/stories/images/2010/november/151110/genugoda2010-2012p.pdf>.*

### РЕЗЮМЕ

**Коцалко Светлана**

#### Мотивация и оплата труда на хлебопекарских предприятиях

В статье рассмотрены заработная плата и мотивация персонала на хлебопекарных предприятиях. Исследуются виды и содержание методов мотивации и стимулирования труда на предприятиях. Описаны основные положения Генерального соглашения по оплате труда.

---

## RESUME

*Kotselko Svitlana*

**Motivation and wages at the bakery enterprises**

The paper deals with wages and motivation of employees at the bakery enterprises. Types and maintenance methods of motivation and incentives in the workplace are studied. The key thesis of the General Agreement on wages are described.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*

## ВИКОРИСТАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗМІЦНЕННІ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ

*Метою дослідження є пошук нових методів, технологій, інструментів, що використовуються в зовнішньоекономічній діяльності, які сприяють скороченню витрат часу та коштів на проведення фінансових операцій, що в результаті покращить фінансовий стан суб'єктів господарювання України.*

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, е-комерція, акредитив.

Здійснення розрахункової діяльності останніми роками зазнає впливу з боку нових інформаційних технологій, які знаходять все більше застосування при взаємодії між контрагентами. Її головна задача полягає в прискоренні процесу розрахунків, вирішення якої можливе при поєднанні традиційних механізмів з сучасними досягненнями інформаційних технологій. Це дозволить набути таких рис, які кардинально змінять їх вигляд у найближчому майбутньому. Наприклад, останнім часом розвиток комерції дає можливість стверджувати, що все більших темпів набирає такий її напрям, як електронна комерція, або е-комерція – будь-яка форма бізнес-процесу, при якій взаємодія між суб'єктами проходить електронним способом (з використанням Інтернет-технологій). Вона стимулює подальше вдосконалення відносин між контрагентами та побудову нових моделей і процесів у діяльності підприємств.

Е-комерція має декілька суттєвих переваг порівняно з традиційними технологіями:

- зниження витрат часу та коштів на обробку трансакції;
- спрощення процедури розрахунків та підвищення швидкості їх проведення;
- покращення якості фінансової інформації та можливостей щодо доступу до неї.

Ці переваги впливають на стан прибутковості підприємств, що є основною метою їх діяльності, а е-комерція стає організаційно-технологічним інструментом поєднання контрагентів у їх намірах здійснювати операції між собою.

Метою нашого дослідження є пошук нових методів, технологій, інструментів, які сприяють скороченню витрат часу та коштів на проведення фінансових операцій, що в результаті покращить фінансовий стан суб'єктів господарювання України.

Безумовно, проведення розрахунків через систему SWIFT можна вважати за значне досягнення в цій сфері. Та все ж вона залишається системою обміну електронними повідомленнями і не працює з реальними платіжними та комерційними документами.

Таким чином, можна стверджувати, що використання Інтернет-технологій у зовнішньоекономічній діяльності дає можливість заощаджувати на часі та вартості проведення трансакції. З іншого боку, їм притаманний значний ризик, пов'язаний здебільшого основному з природою

міжнародних зв'язків. Тому перед будь-якою компанією, яка працює на зовнішньому ринку, постає основна задача – пошук шляхів для нівелювання ризику або приведення його (ризiku) до прийнятного рівня [8, с. 316]. Традиційно, при існуванні значних ризиків у міжнародній практиці використовується ряд фінансових інструментів. Зокрема, якщо відносини між контрагентами не мають під собою достатнього рівня довіри, вони користуються допомогою банків, які можуть дати обом сторонам достатні гарантії платежу та поставки товарів [9, с. 48-53].

У такому випадку найкращим інструментом взаємодії між контрагентами стає документарний акредитив. Але його використання базується на паперовій основі, тобто весь процес використання акредитиву вимагає від контрагентів та їх банків постійної взаємодії, особливо, якщо слід вносити корективи до змісту акредитиву [5, с. 8-10].

Тобто заява на відкриття акредитиву, сам акредитив, товарно-транспортні документи мають бути оформлені належним чином і переміщені поштово-кур'єрськими службами від імпортера до експортера та навпаки через їхні банки. Такий процес розтягнений у часі, передбачає витрати на оплату послуг кур'єрів і, звичайно, через тривалість здійснення самої операції її вартість (оплата послуг банку) значна. Деякою мірою це знижує привабливість акредитивної форми розрахунків, незважаючи на наявні переваги в гарантіях оплати та поставки.

Але звернемося до статистики, згідно з даними ПАТ «Державний експортно-імпортерний банк України» сукупний обсяг акредитивних договорів станом на 2010 р. складав 1,207 млрд дол. США. За наступний календарний рік він зріс на 19,3% і в 2011 р. вже становив 1,4 млрд дол. США, та на 31.12.2012 р. скоротився на 34,2% і складав 0,48 млрд дол. США [1]. У структурі здійснених акредитивів переважну більшість становлять акредитиви за експортними операціями (див. табл. 1). Станом на 31.12.2010 р. на акредитиви за експортними операціями припадало 80% усіх виданих «Укресімбанком» акредитивів, проте ситуація кардинально помінялася в 2011р. Таким чином на акредитиви за імпортними операціями припало 20%. Хоча в попередньому році питома вага акредитивів за експортними операціями була дещо більшою – 81,2%, тоді як імпортні акредитиви становили 18,8%. Це пов'язано з більшими темпами зростання обсягів

імпортних акредитивних договорів – 127,27%. Обсяги експортних акредитивних договорів за той самий період

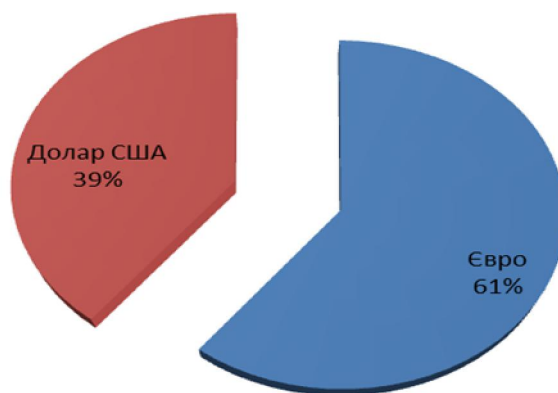
зросли лише на 114,28% зі 0,98 млрд дол. США до 1,12 млрд дол. США.

**Таблиця 1. Обсяги імпортних та експортних акредитивних договорів «Укрексімбанку»**

Назва показника	2010р.		2011р.		2012р.	
	млрд. дол.США	%	млрд. дол.США	%	млрд. дол.США	%
<b>Обсяги імпортних акредитивних угод</b>	0,22	18,8	0,28	20	0,38	79,2
<b>Обсяги експортних акредитивних угод</b>	0,98	81,2	1,12	80	0,1	20,8
<b>Загальний обсяг акредитивних угод</b>	1,207		1,4		0,48	

Також за даними «Укрексімбанк» станом на 31.12.2012 р. в більшості акредитивів як валюту розрахунку використовували долар США (див. рис. 1), на який припадало 61%. Водночас євро охоплює 39%. Інші валюти використовуються вкрай рідко, тому питома вага таких валют є незначною. Водночас варто зазначити, що у 2000 році, до моменту введення євро у готівковий обіг, учасники зовнішньоекономічної

діяльності надавали перевагу європейським валютам, які відзначались більшою надійністю. Найчастіше використовувалась німецька марка, на яку припадало 27%, швейцарський франк використовувався значно рідше – у 4% випадків – та євро (6 %). Крім цього, 3 % акредитивних договорів використовували російській рубль як валюту розрахунків, а значна більшість укладених угод – 60% – проводилася у доларах США.



**Рис. 1. Структура акредитивних договорів у валютному вираженні станом на 31.12.2012 р. за даними «Укрексімбанку»**

Як бачимо з вищевикладеного, можна сказати, що затребуваність у цьому фінансовому інструменті є чимала. Тому постає необхідність створити умови, які дозволили уникнути більшості невіправданих витрат як коштів, так і часу. Сучасний розвиток технологій надає можливість здійснити це наявними засобами вже зараз. По-перше, акредитив з паперового носія перетворюється на цифровий документ, який знаходиться в мережі Інтернет і доступний всім учасникам акредитивного процесу. Це сприяє спрощенню акредитиву, при одночасному збереженні його юридичної сили [4]. Крім того, електронні альтернативи акредитива зберігають усі ті переваги, що дає і паперовий аналог, але у формі більш простій, швидкій для обробки та проведення змін, менш дорогій та повністю не паперовий. Нарешті, рух інших документів (наприклад товарно-супровідних) повинен також перейти на електронну основу. Це не має вирішального значення з точки зору економії часу, адже доставка товару навряд чи може бути здійснена темпами, близькими до швидкості доставки документів кур'єрською службою, але дозволяє більш оперативно

та ефективно здійснювати взаємодію між усіма суб'єктами при акредитивних відносинах.

Водночас паралельно із вказаними діями банки по всьому світові збільшують автоматизацію процедур торговельних розрахунків, пропонуючи свої технології компаніям, що пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю. Так дві найбільші системи міжнародних міжбанківських розрахунків SWIFT та Idenrus розвивають процедури, що дозволять у майбутньому замінити торгові документи електронними повідомленнями [6, с. 139]. Ці дії є ключовими для забезпечення успіху таких систем як TradeCard, Volero.net, GlobalTrade та TradeLC і спричинено неможливістю їх нормального функціонування без повної автоматизації процесів взаємодії між банками та контрагентами[10, с. 211-216].

Звичайно, досвід застосування технологій наведених компаній є корисним, але в межах цього дослідження пропонується принципова схема здійснення акредитивної форми розрахунків, застосування якої вирішує низку важливих питань у механізмі її проведення та вимагає додаткових дій (перш за все

стосовно світової кооперації) по уніфікації законодавчо-нормативних актів, розробки єдиних вимог до інформації, що передається через електронні мережі [7, с. 211].

Запропонована схема (рис. 2) суттєво доповнює традиційний механізм здійснення акредитивної форми розрахунків, одночасно зберігає її позитивні риси і дає нові переваги в її застосуванні.



Рис. 2. Принципова схема здійснення розрахунків з використанням електронного акредитиву

Так після підписання договору між імпортером та експортером (1) останній повідомляє про свою готовність відвантажити товар (2). Імпортер заповнює спеціальну форму-заяву на акредитив у вигляді електронного документу (3), дані з якого банк використовує для складання електронного акредитиву (4). Акредитив через електронну мережу пересилається імпортеру для електронного підпису (5). Підписаний документ (6) повертається до банку і спрямовується до національної бази даних електронних підписів (7) для звірки та підтвердження справжності підпису. Після цього акредитив повертається в банк (8) і передається до банку експортера (9) для перевірки. Окрім стандартної процедури перевірки акредитиву, авізуючий банк може здійснювати перевірку справжності електронного імпортера. З цією метою він надсилає запит (10) до національної бази даних електронних підписів у своїй країні, яка звертається до відповідної бази даних у країні імпортера (11). Отримане підтвердження (12) спрямовується до банку експортера (13), і останній доводить до відома експортера умови акредитиву (14). Експортер, після перевірки достовірності акредитива умовам укладеної угоди, відвантажує товар (15). Товарно-транспортні документи (також в електронному виді), які отримано від транспортної компанії (16), експортер пересилає до свого банку (17), де вони перевіряються і переводяться до банку імпортера (18). Одержавши документи, банк імпортера проводить їх перевірку і в разі підтвердження відповідності здійснює платіж банку експортера (19). При цьому з рахунку імпортера списується відповідна

сума коштів (20). Банк експортера, після отримання коштів, зараховує їх на рахунок експортера (21). Банк-емітент передає комерційні документи імпортеру (22) і той стає власником товару, який отримує в пункті призначення.

Подібна схема, не дивлячись на значне зростання кількості поступових років, насправді не призводить ні до значного ускладнення процедури здійснення розрахунків, ні до збільшення часу її проведення. Це пов'язано з тим, що:

- відсутнє фізичне переміщення документів між суб'єктами розрахункових відносин;
- ідентифікація та підтвердження електронного підпису здійснюється в автоматичному режимі завдяки використанню єдиного стандарту передачі даних.

При зіставленні витрат на проведення акредитивної форми розрахунків традиційним способом та на непаперовій основі можна стверджувати, що основні витрати навряд чи можна суттєво зменшити і вони залишаються незмінними. Але, як видно з таблиці 2 [1],[2],[3], значні переваги все-таки існують. Зокрема, витрати на кур'єрські послуги та пересилка документів через мережу Інтернет майже нічого не коштують. Значно зменшується вартість телекомунікаційних витрат через існування альтернативних шляхів взаємодії суб'єктів акредитивних відносин (наприклад, електронної пошти). Вирішальним фактором, звичайно, є економія часу та уникнення значних втрат від відволікання з обігу коштів або залучення кредиту.



**Таблиця 2. Порівняльний аналіз витрат при застосуванні звичайного та електронного акредитивів**

Види витрат	Звичайний акредитив	Електронний акредитив	Ефект
витрати пов'язані з залученням коштів (при сумі акредитиву 50 000 USD, та процентній ставці – 10%), дол. США	75-110	25-40	-50-70
витрати на пересилку документів (кур'єрські послуги), дол. США	10-15	1	- 19-24
телекомунікаційні витрати, дол. США;	10-20	5-10	-15-20
Витрати часу на проведення всієї акредитивної угоди, днів	5-7	1-2	-4-5
<b>Усього витрат, дол. США</b>	<b>125-175</b>	<b>30-50</b>	<b>-95-125</b>

Таким чином, наведені характеристики дозволяють зробити висновок, що використання електронних акредитивів дозволяють скоротити витрати на 100-200 USD, які при загальному обсязі витрат на акредитив в сумі 50 000 USD дорівнюють 1000-1500 USD, тобто реальна економія складає від 3 до 10%. Причому це стосується не однієї сторони, а обох контрагентів. Тобто сумарний ефект можна збільшити. І найбільш важливим вирашем стає п'ятикратна економія часу.

За останні десятиліття ми спостерігаємо за НТП, а саме за використанням новітніх досягнень у галузі інформаційних технологій. Окремі країни спрямували свої зусилля на реалізацію національних проектів, використовуючи при цьому можливості, які надає мережа Інтернет.

Такі проекти досить органічно доповняють подальший розвиток електронної комерції і дозволяють:

- знизити вартість обробки трансакції;

- спростити процедури розрахунків та підвищити швидкість їх проведення;
- розширити інформаційні можливості бухгалтерського обліку та фінансових систем;
- покращити якість фінансової інформації та можливості щодо доступу до неї.

Звичайно, що для досягнення поставленої мети необхідно здійснити певні підготовчі кроки, які стосуються врегулювання законодавчої бази на національних та міжнародному рівнях щодо використання електронних документів та електронно-цифрових підписів (у тому числі її уніфікація), створення баз даних електронно-цифрових підписів для можливості швидкого підтвердження їх справжності, впровадження єдиного формату передачі даних та захищених каналів їх транспортування тощо.

### Список літератури

1. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.eximb.com>.
2. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.aval.ua>.
3. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.otpbank.com.ua>.
4. Інструкція НБУ № 22 від 21.01.2004р. «Про безготівкові розрахунки в національній валюті»
5. Пластун В. Л. Проблеми та тенденції розвитку систем електронних розрахунків на міжнародних ринках / В. Л. Пластун // Вісник УАБС. – 2008 – №1 (34) с. 124
6. Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: учебник / В. В. Покровская. – М. : Юристъ, 1999. – 456 с.
7. Руденко Л. В. Розрахункові та кредитні операції у зовнішньоекономічній діяльності підприємства: підручник / Л. В. Руденко. – К. Лібра, 2002. – с. 304
8. Слав'юк Р. А. Фінанси підприємств: навч. посібник / Р. А. Слав'юк. – Київ: ЦУЛ, 2002. 460с.
9. Фере В. А. Методи оцінки фінансового ризику / В. А. Фере, О. В. Романченко // Фінанси України. – 2007. – №2. – С. 48-53.
10. Чайковський Я. І. Перспективи розширення та розвитку видів банківського кредиту / Я. І. Чайковський // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць: Т.6. – Суми, 2002. с. 211-216.

### РЕЗЮМЕ

**Кричківський Владислав**

#### **Использование новейших технологий в укреплении финансового состояния субъектов хозяйствования Украины**

Целью исследования является поиск новых методов, технологий, инструментов, используемых во внешнеэкономической деятельности, которые способствуют сокращению затрат времени и средств на проведение финансовых операций, что в результате улучшит финансовое состояние субъектов хозяйствования Украины.



---

## RESUME

*Krychkivskyi Volodymyr*

**Use of the latest technology in strengthening of financial state of subjects of state entities of Ukraine**

The aim of the research is searching of new methods, technologies, tools used in foreign economic activities which contribute to reducing the time and cost to conduct financial transactions. The improvement of the financial position of the entity in Ukraine will finally result.

*Стаття надійшла до редакції 27.02.2013 р.*

## АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ДОСТОВІРНОСТІ ТА РЕЛЕВАНТНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Досліджено взаємозв'язки між організацією обліку та методикою аналізу. Обґрунтовано необхідність урахування елементів облікової політики при формуванні інформаційного забезпечення та реалізації результатів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** *аналіз, етапи аналізу, інформаційне забезпечення, облікова політика, організація обліку.*

З метою визначення основних тенденцій розвитку суб'єкта господарювання управлінський персонал та інші суб'єкти соціально-економічного середовища використовують різні за змістом аналітичні процедури, окремі з яких базуються на формульному розрахунку тенденцій розвитку економічної системи підприємства та використовують у власній основі ретроспективну, оперативну та перспективну економічну інформацію. Проведення економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства покликане оцінити здійсненні господарські операції з точки зору їх впливу на тенденції зміни величини господарських засобів, джерел їх утворення, доходів, витрат та фінансових результатів щодо надання інформації про ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність тощо. Специфічність економічного аналізу полягає в тому, що економічна інформація про роботу підприємства систематизується та узагальнюється в ході застосування аналітичних процедур та подається у форматі відносних показників, їх відхилень від нормативних значень, визначення впливу факторів (у т. ч. у числовому вираженні). Такий стан речей дозволяє використати релевантну інформацію економічними суб'єктами при прийнятті управлінських рішень.

Проте в пошуках прийнятної системи показників аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, їх нормативних значень на відповідність галузевій приналежності, формі власності, масштабам та видам діяльності підприємства дослідниками мало уваги звертається на достовірність та релевантність інформаційного забезпечення економічного аналізу, що призводить до використання первинних даних, які не відповідають економічному змісту процесів зміни господарських явищ, а є лишень результатами правил оцінки та визнання об'єктів обліку в інформаційній системі підприємства. Зважаючи на це твердження, при проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства належного складу первинних даних – процес оцінки впливу облікової політики підприємства на оперативні дані, показники звітності, які слугують інформаційним забезпеченням при здійсненні аналітичних процедур.

Дослідженням проблеми достовірності та релевантності інформаційного забезпечення аналізу

фінансово-господарської діяльності підприємства, його взаємопов'язаності з іншими складовими інформаційної системи підприємства займалася низка український та зарубіжних вчених, зокрема: М. Бондар, О. Гвоздь, І. Лазаришина, Л. Г. Ліпич, С. З. Мошенський, О. В. Олійник, О. Фещенко, С. Шкарабан, Й. А. Шумпетер, Л. О. Ющишина та ін. Не применшуючи результатів, отриманих науковцями в ході проведених досліджень, вважаємо, що слід звернути увагу на необхідність здійснення подальших вивчень у частині підвищення достовірності та релевантності інформаційного забезпечення аналізу на основі врахування облікової політики при здійсненні аналітичних процедур.

Метою статті є розкриття взаємозв'язків між організацією обліку та системною економічного аналізу, обґрунтування наявності впливу облікової політики та необхідності його врахування при проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, що забезпечить підвищення рівня достовірності і релевантності інформаційного забезпечення в ході здійснення аналітичних процедур та результатів аналізу під час їх реалізації.

Сучасні методологічні та методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств базуються на використанні різних методик. Існує велика кількість авторських розробок та методичних рекомендацій проведення аналітичних процедур, що офіційно затверджені [1-6], і, як результат, на думку окремих дослідників: «наслідком достатньої кількості рекомендацій зазвичай стає проблема вибору методики оцінки фінансового стану в тому або іншому випадку» [8].

Застосування аналітичних процедур щодо фінансово-господарської діяльності підприємства у своїй основі характеризується використанням певної методики аналізу та її інформаційного забезпечення, яке є продуктом функціонування системи бухгалтерського обліку. Дослідження інформаційного забезпечення аналізу – дослідження особливостей формування оперативних даних обліку та показників звітності є важливим етапом у методиці аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому, поряд із проблемами вибору адекватної системи аналітичних показників, їх порівняння з нормативами, необхідно враховувати проблеми облікової ідентифікації господарських процесів. Для підвищення

корисності результатів аналізу необхідно зважити на особливості організації обліку, а саме – на вибір та застосування елементів облікової політики.

Справедливим є твердження Й. А. Шумпетера відносно значення аналітичних процедур для оцінки тенденцій розвитку: «аналіз, економічний чи якийсь інший, ніколи не дає більше, ніж твердження про тенденції, що виявляються в спостережуваній системі. А вони ніколи не вказують нам, що буде з системою, а лише що було б, якби вони й далі діяли так само, як у період наших спостережень, і якби на процес не впливали інші чинники» [14, с. 86]. Проте, за умови забезпечення незмінності економічного середовища підприємства протягом декількох звітних періодів, застосування аналітичних процедур не надасть достовірної інформації про стан та перспективи розвитку суб'єкта господарювання у випадку, коли активно будуть змінюватися обрані до застосування методи оцінки та визнання об'єктів в обліку через їх властивості максимізувати або ж мінімізувати вартісне вираження об'єктів обліку в звітності підприємства.

Проблема врахування облікової політики при застосуванні аналітичних процедур, її вплив на результати аналізу є різними залежно від об'єктів аналізу. Її вирішення повинне забезпечуватися комплексним нівелюванням методологічних та методичних проблем аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства.

З метою отримання релевантної інформації за результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно умовою є використання достовірного масиву інформації, який б відповідав реальним економічним процесам усередині підприємства і не був б заангажований правилами формування даних в інформаційній системі (системі бухгалтерського обліку). У такому разі побудова інформаційної системи, системи бухгалтерського обліку, системи економічного аналізу та управління відповідали би єдиній меті, на що звертають увагу аналітики-теоретики і аналітики-практики: «метою інформаційної системи як складової економічної системи є підвищення ефективності управлінських рішень, які приймаються» [9, с. 203].

Проведені дослідження дають можливість виокремити низку проблем методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств, а саме:

1) аналітичні процедури дають можливість оцінити тенденції розвитку досліджуваного об'єкта в майбутньому за умов стабільності економічного середовища, у якому функціонує об'єкт, що буває досить рідко;

2) значна кількість методик здійснення аналітичних процедур вимагає комплексного підходу у їх виборі, який повинен базуватися на оцінці специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства, що гіпотетично може вплинути на якість аналітичної роботи;

3) групування неідентичних за економічним змістом інформаційних об'єктів при їх використанні у формульному розрахунку окремих показників, що створює оманливе бачення позитивних або ж негативних тенденцій стану (зміни) економічних явищ на підприємстві;

4) заангажованість масиву економічної інформації, що лежить в основі формульного розрахунку показників фінансового стану, специфікою облікового забезпечення (особливостями оцінки, визнання об'єктів

в обліку).

Тобто проблеми застосування аналітичних процедур, оцінки результатів такого застосування у процесі прийняття ефективних управлінських рішень, мають у своїй основі проблеми інформаційного та методичного характеру. Якщо проблеми методичного характеру певною мірою є явними, аналітики можуть застосовувати як загальноприйняті методики, так і методичні підходи до аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства власної розробки (при цьому можна застосовувати декілька методик), то проблеми інформаційного забезпечення вимагають від осіб, які здійснюють аналітичні процедури відповідних знань формування розрахункових даних аналітичних показників у системі бухгалтерського обліку підприємства.

Проаналізуємо розроблені органами державного управління методичні рекомендації з розрахунку окремих показників за різними напрямками функціонування економічної системи підприємства [1-6] щодо відображення в них якісних вимог до інформаційного забезпечення спрямованих на врахування впливу факторів облікової політики (табл. 1).

З інформації, що наведена в табл. 1, можна зробити висновок про відсутність якісних вимог до формування інформаційного забезпечення по визначених напрямках аналітичної роботи. У більшості випадків основними джерелами інформації при проведенні аналізу є фінансова та статистична звітність, і тільки в окремих випадках передбачене використання аналітичних даних, зокрема, щодо визначення рівня кредитоспроможності позичальників при формуванні та використанні банками резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями.

При здійсненні аналітичних процедур аналітики здебільшого використовують у якості інформаційного джерела фінансову звітність підприємства, що ставить під сумнів результати аналізу виходячи з того, що окремі форми звітності містять моментні показники. Зважаючи на це, результати аналізу фінансово-господарської діяльності є прийнятними для окремого, незначного за термінами відрізка часу. Так О. В. Олійник та С. З. Мошенський до проблем методики аналізу ліквідності та платоспроможності відносять статичність інформаційного забезпечення (показники розраховуються на підставі балансових даних, що характеризують майновий стан підприємства на певну дату і, відповідно, одномоментні) [10].

У ході проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства в переважній більшості використовуються загальновізанні методи аналізу: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, аналіз із застосуванням коефіцієнтів. Проте, застосовуючи вище наведені методи, можна отримати результати зміни чи факту констатації відповідності нормативно-середньогалузевим значенням, які не розкривають економічний зміст господарських процесів, що відбулися на підприємстві. Наприклад, збільшення залишкової вартості основних засобів свідчить про позитивні тенденції в ході аналізу показників, що отримані при застосуванні горизонтального, вертикального чи коефіцієнтного аналізу. Цей стан речей не обов'язково досягається оновленням чи придбанням основних засобів, а можливий за рахунок проведення дооцінки чи вибору елементів облікової політики, які мінімізують розмір амортизаційних

відраховань. Таким чином, складається оманливе бачення підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, у той час, коли дані результати досягнуті в ході маніпуляцій обліковими інструментами в середині інформаційної системи підприємства.

Ситуація значно ускладнюється при застосуванні в якості інформаційного забезпечення аналізу даних про фінансові результати. Фінансові результати в системі бухгалтерського обліку – це показник, величина якого залежить від низки елементів облікової політики щодо оцінки та визнання доходів і витрат в обліку. Застосувавши закони теорії ймовірності (принцип

комбінаторики) визначено 47044800 варіантів величини фінансового результату підприємства залежно від облікової політики, які здійснюють вплив на цю економічну категорію винятково технічними обліковими процедурами [11, с. 51]. У ході порівняння показників рентабельності двох підприємств без належної оцінки обраних до застосування елементів облікової політики, що мінімізують чи максимізують величину фінансових результатів, можна отримати викривлені дані, що призведе до використання недостовірної інформації при прийнятті управлінських рішень.

**Таблиця 1. Наявність якісних вимог до формування інформаційного забезпечення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства**

Методичні рекомендації	Вимоги до формування інформаційного забезпечення
Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій	Наведено перелік джерел інформації для проведення аналізу (фінансова та статистична звітність), а також акцентовано увагу на необхідності використання деталізованої інформації про дебіторську та кредиторську заборгованість
Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями	Наведено вимоги до кредитної документації (справи) боржника, яка містить: фінансову звітність, інформацію про надходження грошових коштів, дані про зобов'язання боржника тощо
Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій	Передбачено використання показників відповідних форм бухгалтерської звітності
Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	Наведено перелік інформаційно-організаційного забезпечення проведення аналізу, яке базується на засновницьких документах, фінансовій та статистичній звітності
Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації	Передбачено використання в якості інформаційного забезпечення аналізу тільки фінансову звітність
Методичні рекомендації щодо встановлення загрози виникнення податкового боргу та проведення аналізу фінансового стану підприємств, які звертаються до органів ДПС для розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань	Наведено тільки перелік основних та додаткових джерел інформації (фінансова, податкова та статистична звітність)

Окреслені проблеми дають змогу стверджувати про тісний зв'язок систем бухгалтерського обліку та економічного аналізу через вплив облікової політики на інформаційне забезпечення економічного аналізу і навпаки: «результати економічного аналізу впливають на формування управлінських рішень. На основі цих рішень можуть переглядатися норми (метод нарахування амортизації, списання запасів, створення резервів), закладені в обліковій політиці: спрощення числових показників; систематизацію та групування підбраної інформації» [10, с. 60]. І.Лазаришина та С.Шкарабан окреслюють цей взаємозв'язок через вплив функцій економічного аналізу (оцінювально-діагностична, пошукова, захисна) на вибір оптимальної облікової політики підприємства [13, с. 12].

Нагального вирішення потребує удосконалення методики аналізу фінансово-господарської діяльності шляхом уточнення його алгоритму на основі наявних взаємозв'язків між організацією обліку та методикою аналізу через підвищення достовірності та релевантності інформаційного забезпечення. Слід визнати, що лишень окремі економісти при характеристиці послідовності застосування аналітичних процедур до економічних процесів у господарській системі підприємства виокремлюють окремий етап у методиці аналізу – дослідження її інформаційного

забезпечення. Для підготовки масиву даних з метою розрахунку показників фінансового стану О.Фещенко акцентує увагу на необхідності: 1) дослідження складу та структури інформаційного забезпечення аналітичного процесу; 2) дослідження складу, структури та методики оцінки окремих статей фінансової звітності; 3) дослідження інформації, яка підлягає розкриттю у примітках до фінансової звітності [12, с. 51], що є безумовно правильним.

Удосконалення інформаційного забезпечення аналізу фінансово-господарської діяльності можливе за рахунок розширення меж аналітичності обліку господарських засобів, джерел їх утворення, доходів, витрат та фінансових результатів. Підставою для формування аналітичних рахунків обліку певних об'єктів можуть бути якісні вимоги у відборі первинних даних, що визначені обраною методикою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Сформований масив облікових даних по окремих аналітичних рахунках може нівелювати вплив облікової політики на об'єкт, що аналізується, що тим самим сприятиме підвищенню достовірності інформаційного забезпечення.

З метою надання релевантної інформації за результатами проведеного аналізу для прийняття рішень економічними суб'єктами на етапі реалізації

матеріалів аналізу доцільно наводити інформацію про рівень впливу облікової політики на первинні дані, що аналізувалися в контексті максимізації або ж мінімізації їх величини, що забезпечить можливість порівняння результатів аналізу між підприємствами тощо.

Таким чином, на основі проведеного дослідження визначення проблем достовірності та релевантності інформаційного забезпечення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства можна окреслити такі важливі положення: 1) апіорі результати аналізу фінансово-господарської діяльності є обмеженими і не можуть повною мірою констатувати

позитивні чи негативні тенденції розвитку підприємства; 2) методики аналітичних процедур містять низку недоліків, зокрема це відсутність процедури поглибленої оцінки інформаційного забезпечення за низкою критеріїв; 3) в обов'язковому порядку окремим етапом алгоритму аналізу фінансово-господарської діяльності повинен стати етап дослідження інформаційного забезпечення в контексті визначення економічного змісту значень та змін даних, що аналізуються, вплив на них облікового інструментарію.

## Список літератури

1. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27 червня 1997 року № 81 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0288-97>.
2. Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями : Затверджено Постановою Правління Національного банку України від 25 січня 2012 року № 23 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12/page>.
3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23 лютого 1998 року № 22 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0214-98>.
4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Затверджено Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 року № 14 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0014665-06>.
5. Про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: положення, затверджено Наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26 січня 2001 року № 49/121 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0121-01>.
6. Методичні рекомендації щодо встановлення загрози виникнення податкового боргу та проведення аналізу фінансового стану підприємств, які звертаються до органів ДПС для розстрочення (відстрочення) податкових зобов'язань: Затверджено Наказом ДПА України від 11 лютого 2010 року № 72 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-metodichnih-rekomendacij-shodo-vstanovlen-doc17675.html>.
7. Бондар М. Обліково-аналітична інформація в управлінні підприємницькою діяльністю / М. Бондар // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 6. – С. 13-16.
8. Гвоздь О. Методичне забезпечення оцінки фінансового стану підприємства / О. Гвоздь // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин», 20-21 травня 2010 року. – Умань: Видавель «Сочинський», 2010. – Ч. 1. – С. 69-71.
9. Ліпич Л. Г. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення / Л. Г. Ліпич, Л. О. Ющишина // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №10. – С. 202-206.
10. Мошенський С. З. Економічний аналіз [підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник // За ред. д.е.н., проф., Заслуженого діяча науки і техніки України Ф.Ф. Бутиця. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2007. – 704 с.
11. Розвиток бухгалтерського обліку в контексті узгодження антагоністичних інтересів груп заінтересованих осіб [Текст] : монографія / І. В. Жиглей, В. І. Кузь, О. А. Лаговська, О. В. Олійник. – Чернівці: Технодрук, 2012. – 248 с.
12. Феценко О. Інформаційне та методичне забезпечення аналізу фінансового стану державних підприємств України / О. Феценко // Ринок цінних паперів України. – 2009. – № 1-2. – С. 49-62.
13. Шкарабан С. Характеристика функцій економічного аналізу в контексті управління суб'єктами господарювання / С. Шкарабан, І. Лазаришина // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Ч. 1. – С. 10-12.
14. Шумпетер, Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. А. Шумпетер. ; Пер. з англ. В. Ружицького та П. Таращука. – К.: Основи, 1995. – 528 с.
15. Шумпетер Й. А. История экономического анализа / Й. А. Шумпетер. – СПб.: Питер-Дом, 2004. – 988 с.

## РЕЗЮМЕ

**Кузь Василий**

**Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: проблемы достоверности и релевантности информационного обеспечения**

Исследованы взаимосвязи между организацией учета и методикой анализа. Обоснована необходимость учета элементов учетной политики при формировании информационного обеспечения и реализации результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

## RESUME

**Kuz Vasyi**

**Analysis of company's financial and economic activities: issues of reliability and relevance of information support**

The article elucidates the relationship between accounting and methods of analysis. The author proves the necessity of taking into consideration the elements of accounting policy in the process of generating information support and analysis of company's financial and economic activities.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.*

**Олег КУЗЬМІН**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
директор Інституту економіки і менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»

**Христина ДРИМАЛОВСЬКА**

аспірантка кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»

## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті проведено дослідження сутності поняття «диверсифікація», основних етапів її еволюціонування. Запропоновано визначення економічної категорії «диверсифікація на промислових підприємствах». Сформовано основні характерні особливості вказаного поняття. Розкрито цілі здійснення диверсифікації на промислових підприємствах. Розглянуто низку переваг від запровадження диверсифікації на вітчизняних суб'єктах господарювання.*

**Ключові слова:** диверсифікація, емерджентність, синергійність.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлено, насамперед, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організування своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Актуальність здійснення диверсифікації на промислових підприємствах обумовлена можливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, інноваційного розвитку, підвищення рівня ефективності функціонування в умовах ринкової економіки.

Вагомий внесок у дослідження розвитку диверсифікації на підприємствах зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: І. Ансофф, В. Дереза, Ю. Вершинін, М. Врода, М. Корінько, О. Кузьмін, Г. Немченко, Г. Пересадько, С. Попова, В. Трубочанін та ін. Доробок вчених присвячений дослідженню основних положень щодо методологій, методик та теорії реалізації диверсифікації на промислових підприємствах, проте відсутнє чітке визначення останнього.

Мета роботи – формулювання поняття «диверсифікація на промислових підприємствах», встановлення її характерних особливостей, та етапів еволюції.

Як і будь-яке економічне явище, диверсифікація пройшла певний історичний шлях свого розвитку. Виокремлюють чотири основні етапи розвитку диверсифікації. Кожен з них характеризується відповідними передумовами, які визначили розвиток різних її видів (табл. 1) [4; 10; 12].

На епоху масового збуту (до середини 1950-х рр.) припадає виникнення перших видів диверсифікації, що є наслідком відсутності внутрішніх можливостей забезпечення ефективної діяльності підприємств. У 60-ті роки ХХ ст. диверсифікація виявлялась у створенні конгломератів, тобто об'єднання підприємств різних

галузей економіки з метою гарантування та збільшення прибутковості інвестицій. На початку 70-х рр. ХХ ст. час економічної кризи більшість підприємств відмовились від застосування диверсифікації. Проте протягом 80-90 рр. ХХ ст. спостерігалася активізація процесів диверсифікації підприємств у формі інвестицій капіталу в інші країни, початок функціонування у сферах, що пов'язані з основними видами діяльності [4]. Крім того, доцільно виокремити ще два етапи розвитку диверсифікації (табл. 1).

У сучасних умовах господарювання диверсифікацію розглядають як один з основних способів забезпечення ефективного функціонування і фінансової стабільності вітчизняних підприємств [4].

На сьогодні немає єдиного визначення поняття диверсифікації. Під ним вчені розуміють різні процеси, часто звертаючи увагу лише на якийсь один бік цього явища.

В економічному словнику-довіднику подано визначення поняття «диверсифікація» як «розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями» [5, с. 73].

У фінансово-економічному словнику А. Г. Загороднього та Г. Л. Вознюка диверсифікація – це «розширення сфер діяльності підприємства, номенклатури (асортименту) його товарів і послуг, а також використовуваних ним фінансових інструментів з метою мінімізації рівня господарських ризиків; один з напрямків інвестиційної політики підприємства, який полягає в інвестуванні коштів у різні види цінних паперів для мінімізації портфельного інвестиційного ризику, збільшення дохідності, ліквідності та нарощення капіталу» [13, с. 177].

Диверсифікацію розглядають не лише з позицій економіки, а й у лінгвістиці, політиці, філософії. У лінгвістиці поняття «диверсифікація» означає різноманітність форм лінгвістичних категорій, у політичній сфері – наявність різних підходів для вирішення проблем, у філософії – процес збільшення різноманітності у вказаній локальній сфері [12].

**Таблиця 1. Основні етапи еволюції диверсифікації**

№ з/п	Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
1.	Масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі.	Відсутність диверсифікації
2.	Масовий збут (до середини 50-х рр. XX ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом.	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі.
3.	Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання.	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.
4.	Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій.	Глобальна диверсифікація.
5.	* Соціально-орієнтоване суспільство XXI ст.	Збереження довкілля; раціональне та ефективне використання ресурсів.	Конгломератна диверсифікація.
6.	*Глобалізація сучасного світу XXI ст.	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація.

*\*уведено авторами*

Згідно з позицією І. Ансоффа, диверсифікація – це поняття, що використовують до процесу перерозподілу наявних ресурсів на підприємстві у інші види діяльності, що не пов'язані з наявними [1].

На думку М. Корінко, диверсифікація виступає як «неперервний економічний процес розробки нових товарів, робіт, послуг, який здійснюється суб'єктом господарювання, у певних ринкових умовах під впливом економічного регулювання державних органів управління» [7, с.22; 12, с.74].

Г. Немченко надає більш узагальнене визначення диверсифікації і розглядає її як форму організування виробництва, що відображає одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності [10].

«Диверсифікація – це процес зменшення рівня підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції або єдиного ринку» [8, с.21; 12].

С. Попова акцентує свою увагу на диверсифікації як елементі антикризового управління, що охоплює не лише збільшення асортименту товарів та наданих послуг на основі використання новітніх технологій, а й вихід за межі основного виду діяльності з метою забезпечення умов стабільного функціонування підприємства, що базується на використанні внутрішніх резервів інноваційного розвитку [11,12].

Як бачимо, у цьому визначенні С. Попова віддає належне інноваційному розвитку, адже використання модернізованих технологій дозволить урізноманітнити номенклатуру, асортимент товарів або послуг, підвищити їх якість, зумовлюючи зростання та закріплення конкурентних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках шляхом задоволення потреб споживачів.

В. Трубочанін не подає визначення диверсифікації загалом, а досліджує диверсифікацію виробництва. На його думку, диверсифікація виробництва полягає у розвитку різних типів виробництв, розширення номенклатури товарів, ураховуючи прогнозування даних та змін зовнішнього середовища, що передбачає зміни у таких видах діяльності суб'єкта

господарювання: виробничий, техніко-технологічний, управлінський, у результаті чого з'являються нові конкуренти [12].

А. Гур'янов та В. Макаров сутністю диверсифікації вважають інноваційний процес, що пов'язаний із розширенням та активним проникненням господарюючих суб'єктів та галузей у різноманітні сфери діяльності з метою зниження ризику [3; 9].

Диверсифікацію розглядають як [2]: появу нових типів виробництв, розширення номенклатури продукції; розподіл власних та позичених коштів між різними об'єктами, зумовлюючи зниження рівня ризику та можливість отримання доходу; формування інвестиційного портфеля з фінансових активів різного рівня ризику; диференціація або зміна напрямків діяльності з метою закріплення своїх позицій в умовах мінливого конкурентного середовища; формування багатогалузевих комплексів, що зумовлює проникнення спеціалізованих підприємств в інші галузі виробництва.

М. Корінко окреслює певні характеристики поняття «диверсифікації» як процесу, а саме [7]:

- вид економічного процесу, що здійснюється суб'єктами господарювання;
- процес, що відповідає певним цілям;
- основною суттю диверсифікації є розвиток непов'язаних або обслуговувальних виробництв, розробки нових видів товарів, робіт, послуг;
- здійснення процесу в конкретних ринкових умовах;
- регулювання процесу органами управління державою;
- безперервність процесу диверсифікації.

Прикладами вітчизняних диверсифікованих підприємств є: ПАТ «Концерн-Електрон» (охоплює різні напрямки діяльності: побутова техніка, полімерна індустрія, виробництво трамваїв, інструментальне виробництво, спеціальна техніка, автомобілебудування, автомобільна техніка), ПАТ «Азовмаш» (виробництво цистерн, вагонів, вагонів-автомобілевозів), ПрАТ «Укрпідшипник» (об'єднання підприємств різних галузей промисловості: виробництво кабельної, металургійної, машинобудівної, сільськогосподарської

продукції) та ін. Серед зарубіжних підприємств, які спрямовані на диверсифікацію, можна назвати: «General Motors», «Ford», «IBM», «Nestle» та ін.

На основі аналізу фахових джерел і вивчення досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств можна запропонувати наступне визначення вказаної економічної категорії: диверсифікація на промислових підприємствах – це комплексний, структурно-логічний процес розвитку різних видів діяльності, створення нових і удосконалення наявних товарів, робіт, послуг з метою функціонування та закріплення конкурентних позицій на різних ринках, на основі раціонального розподілу та ефективного використання ресурсів, що залежить від розміру суб'єкта господарювання.

Основними цілями здійснення диверсифікації на підприємствах є: отримання економічної вигоди, зниження ризику залежності від одного виду діяльності, підвищення ефективності функціонування підприємства, пристосування до змін потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства, закріплення конкурентних позицій на нових ринках, розширення номенклатури та асортименту товарів, використання модернізованих

технологій.

У економічній літературі проведено дослідження щодо структуризації процесу диверсифікації, яка охоплює чотири етапи: окреслення основних цілей, яких підприємство прагне досягнути при застосуванні диверсифікації; визначення основних особливостей отриманих товарів; виділення ринкових факторів, які впливатимуть на реалізацію проекту; визначення економічної результативності, отриманої від проведення диверсифікації [7, с. 23]. Застосування диверсифікації на промислових підприємствах потребує комплексного аналізування, оцінювання, врахування умов ринкового середовища, цілей, мотивів, наявності ресурсного забезпечення.

За впливом на різноманітні аспекти господарської діяльності суб'єкта господарювання визначають різні напрямки розвитку диверсифікації, а саме: виробництва, продукції, економічної діяльності, експорту, ризиків, диверсифікація фінансова та інвестиційна, валютних резервів та ін. [2]. Таким чином, на основі цього можна виділити характерні особливості диверсифікації, відображені на рис. 1.



Рис. 1. Характерні особливості диверсифікації\*

\*Узагальнено авторами на основі [2; 4; 7]

Вітчизняні підприємства підпадають під ризик кризових явищ. Це такий стан суб'єкта господарювання, що характеризується порушеннями у його діяльності внаслідок дії зовнішніх, внутрішніх факторів, може привести до його ліквідації. Серед провідних способів виходу підприємства із кризи вважають застосування стратегії диверсифікації. Як бачимо, диверсифікація діяльності підприємств відіграє важливу роль у системі

антикризового управління [6].

Недостатній рівень зосередження уваги на дослідженні і вивченні диверсифікації промислових підприємств як одного з головних напрямків підвищення ефективності функціонування у плановій економіці, обумовлений, насамперед, відсутністю важливої умови розвитку диверсифікації, а саме: конкуренції [12]. Для підприємств конкуренція виступає



стимулом прагнення постійно перевершити інших. Адже будь-яке підприємство, функціонуючи у мінливому ринковому середовищі, намагається постійно перевершити своїх конкурентів. Це виявляється у виробництві або вдосконаленні вже існуючих видів товарів, наданні спектру різноманітних послуг, упровадженні модернізованих технологій, розвитку різноманітних видів діяльності, що пов'язані або не пов'язані між собою.

Диверсифікація має важливе значення для забезпечення ефективності та результативності діяльності вітчизняних промислових підприємств. Вона спрямована не лише на задоволення потреб споживачів

у якійсній продукції, а й на збереження довкілля, що виявляється у дбайливому, раціональному використанні ресурсів, впровадженні енергозберігаючих технологій.

Розвиток диверсифікації на вітчизняних промислових підприємствах повинен іти у таких напрямках: зміцнення конкурентних позицій на світовому та національному ринках, удосконалення техніко-технологічного рівня виробництва, освоєння нових ринків збуту, проникнення у різні галузі промисловості, забезпечення соціального ефекту (створення нових робочих місць), максимальне використання виробничих потужностей, творчих можливостей науковців, винахідників.

### Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ. науч. Ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація» / І. Горбась // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка. – 2008. – № 99-100. – С. 22-25.
3. Гур'янов А. Б. Інтегративний підхід до визначення диверсифікації / А. Б. Гур'янов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, Укр-ДАЗТ. – 2004. – №5-6. – С. 218-220.
4. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [монографія] / В. М. Дереза // . – Дніпропетровськ: НГУ, 2010. – 123 с.
5. Економічний словник-довідник / С. В. Мочерний. – К.: Феміна, 1995. – 368с.
6. Ефимцова Т. С. Диверсифікація діяльності підприємств в системі антикризового управління / Т. С. Ефимцова // БІЗНЕСИНФОРМ – 2010. – № 8. – С. 86-89.
7. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи: [монографія] / М. Д. Корінько // . – Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. – 486 с.
8. Лозовський Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 640 с.
9. Макаров В. М. Инновационная сущность диверсификации планирования производства с учетом динамического спроса / В. М. Макаров // Инновации. – 2002. – № 9-10. – С. 118-124.
10. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994. – 224 с.
11. Попова С. М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління / С. М. Попова // Економіка розвитку ХДЕУ: наук. журнал. – Харків. – 2002. – № 4(24). – с. 30-32.
12. Трубочанин В. В. Диверсифікація виробництва на промислових підприємствах: концепції, методи, моделі [Текст]: монографія / В. В. Трубочанин; НАН України, Ін-т економіки пром-сти. – Донець: Алекс, 2010. – 315 с.
13. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-те вид., доп. Та перероб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.

### РЕЗЮМЕ

**Кузьмин Олег, Дрималовская Кристина**

#### **Сущность и значение диверсификации на промышленных предприятиях**

В статье исследуется сущность понятия «диверсификация», основные этапы ее эволюционирования. Предложено определение экономической категории «диверсификация на промышленных предприятиях». Сформированы основные характерные особенности указанного понятия. Раскрыты цели осуществления диверсификации на промышленных предприятиях. Рассмотрен ряд преимуществ от внедрения диверсификации на отечественных субъектах хозяйствования.

### RESUME

**Kuzmin Oleg, Drymalovska Khrystyna**

#### **The nature and significance of diversification in industrial enterprises**

The article investigates the nature of the concept of "diversification" and the main stages of its evolution. A definition of the economic category of "diversification in industry" is proposed. There have been formed the main characteristics of this concept. The implementation of diversification in the industry is considered. A number of benefits from the introduction of diversification in domestic economic entities is defined.

**Стаття надійшла до редакції 21.02.2013 р.**

## ДИНАМІЧНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Визначено проблеми застосування наявних методів оцінювання ефективності управління підприємством загалом задля оцінювання ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств. Запропоновано динамічно-цільовий підхід для її оцінювання.*

**Ключові слова:** ефективність управління, цілі управління, оцінка, рентабельність, конкурентоспроможність підприємства.

Зважаючи на мінливість ринкового середовища у багатьох сферах суспільного виробництва, важливим є своєчасне управління різними аспектами діяльності підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності. Суттєвим аспектом застосування та удосконалення механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства (МПКП) є оцінювання ефективності функціонування останнього. Постає проблема вибору критеріїв ефективності МПКП та методу відповідної оцінки за обраними критеріями.

Удосконаленню науково-методичних засад оцінювання ефективності управління підприємством загалом присвячено праці наступних сучасних авторів: М. В. Височина [4, 8, 10], А. Г. Гуралюк [9], З. О. Коваль [6], С. В. Кортов [2], С. Н. Масаєв [5] та ін. Проблеми оцінювання ефективності управління рівнем конкурентоспроможності підприємств вирішені частково, що обумовлює актуальність та мету дослідження.

Завданням статті є розробка науково-методичного підходу до оцінювання ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Важливим аспектом розробки методичних аспектів оцінювання ефективності управління рівнем конкурентоспроможності підприємств за допомогою МПКП є вибір критеріїв ефективності.

Наявні наукові погляди щодо визначення поняття «ефективність» досить повно відображені у роботі О. М. Рац [1, с. 277]. Загалом ефективність як категорія має тісний зв'язок із категоріями результативності та рентабельності, тому що використовується у двох випадках:

- визначення відповідності результату поставленим цілям;
- аналіз співвідношення між наявним ефектом та затратами на його отримання.

С. В. Кортов [2, с. 24] зазначає, що ефективність – категорія, що дозволяє: порівнювати ефективність однієї системи в різних умовах; порівнювати ефективність різних систем; визначати абсолютну ефективність.

О. А. Сметанюк, О. П. Сочівець, досліджуючи проблеми ефективності управління, у роботі [3, с. 138] визначають це поняття як «складну, соціо-економічну категорію, яка відображає ступінь реалізації

поставлених цілей організації за умови оптимального використання наявних засобів і можливостей як керуючою підсистемою, так і керованою».

М. В. Височина у роботі [4, с. 89] здійснює систематизацію методів оцінки ефективності управління підприємством та визначає такі основні методи: порівняння; угруповань; факторного аналізу; рейтинговий; ранговий; матричний; експертних оцінок; нейромережових обчислень; нечіткої логіки.

Недоліками методів рейтингової, рангової оцінки та експертних оцінок є суб'єктивізм, який виявляється у присвоєнні рангів або бальних оцінок показникам діяльності підприємства експертами на основі припущень та гіпотез, що математично не аргументовані.

Інші методи передбачають чітке вимірювання показників ефективності управління та дозволяють отримати адекватні результати оцінки. Зокрема, заслугове на увагу метод порівнянь, що передбачає порівняння показників ефективності управління у звітному періоді відносно базового періоду.

Окремої уваги заслугове робота С. Н. Масаєва та М. Г. Доррера [5]. Авторами запропоновано методику оцінювання ефективності управління, що полягає у визначенні впливу управління підприємством на досягнення визначених цілей. Зокрема, автори описують принцип трансформації об'єкту управління із первинного стану  $s_0$  у новий стан  $s$  шляхом покрокового управління  $k$ . Недоліком цієї методики є те, що вона передбачає відсутність залежності  $s_0$  на кожному наступному кроці управління від  $s$  на попередньому кроці. Доцільно враховувати, що первинний стан об'єкту у наступному кроці управління об'єктивно є результатом стану та управління на попередньому кроці.

Основні наукові підходи до оцінювання ефективності управління підприємством відображені у роботі З. О. Коваль [6, с. 351-354]. Автором виділено три основні: рівневий; інтегральний; часовий.

Недоліком рівневого підходу є те, що він передбачає отождошення показника ефективності системи управління та суми (або середнього значення) показників ефективності елементів управління, що не є коректним з точки зору системного аналізу.

Інтегральний підхід передбачає розрахунок інтегрального показника ефективності управління, що

складається з часткових показників ефективності управління. Складність його використання полягає у тому, що на практиці майже не виникають такі часткові показники ефективності, що не корелюють один з одним.

Часовий підхід передбачає оцінювання ефективності управління підприємством у коротко-, середньо- та довгостроковому періоді, в межах кожного з яких ефективність управління оцінюється за різними критеріями. У зазначеному підході вбачається об'єктивність, на відміну від попередніх.

О. П. Сочівець [7, с. 26] пропонує виділяти фрагментарний, селективний та комплексний підходи до оцінювання ефективності управління підприємством. Зокрема, автор зазначає, що комплексний метод є більш об'єктивним, порівняно з іншими. Однак слід враховувати, що комплексний підхід набуває недоліків інтегрального підходу, якщо розраховані показники ефективності будуть корелювати між собою.

Дотримуватися перелічених підходів в оцінюванні ефективності функціонування МПКП складно через те, що вони орієнтовані на оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства загалом. Ефективність функціонування МПКП доцільно оцінювати з урахуванням того, що конкурентоспроможність є набутою властивістю та порівняльною характеристикою підприємств.

З урахуванням зазначеного вище, зауважимо, що методи оцінювання ефективності управління потребують удосконалення задля застосування їх у процесі оцінки ефективності функціонування МПКП.

Процес управління рівнем конкурентоспроможності підприємства передбачає наявність важелів, за допомогою яких здійснюється вплив на складові конкурентоспроможності. Шляхом конструктивного впливу на такі складові досягається підвищення показників конкурентоспроможності, забезпечується стабільність формування конкурентних переваг. Таким чином, показники конкурентоспроможності до та після застосування механізму будуть відрізнятися.

МПКП застосовується із метою приведення показників конкурентоспроможності до бажаного або оптимального. Зважаючи на це, одним із критерієм ефективності механізму доцільно виділити ступінь досягнення мети управління. Кількісне вимірювання ступеня досягнення мети управління полягає у наступному.

Нехай існує певний рівень конкурентоспроможності  $K$   $i$ -го підприємства. Підприємство планує досягти запланованого рівня конкурентоспроможності  $K_{план}$ , при наступній умові:  $K_{план} > K_i$ .

Тоді ступінь досягнення мети  $E_1$  можливо визначити за допомогою співвідношення запланованого та фактичного рівнів конкурентоспроможності підприємства:

$$E_1 = \frac{K_i}{K_{план}} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i k_i}{\sum_{j=1}^n w_j k_j}, \quad (1)$$

де  $w_i$  – ваговий коефіцієнт одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;  $w_j$  – ваговий коефіцієнт одиничного показника конкурентоспроможності підприємства у плановому періоді;  $k_i$  – фактичне значення одиничного показника конкурентоспроможності підприємства;  $k_j$  – планове значення одиничного показника конкурентоспроможності підприємства у плановому

періоді.

МПКП вважатиметься ефективним, якщо  $E_1 \geq 1$ .

Абсолютний ефект  $e$  від застосування МПКП розраховується наступним чином:

$$e = K_i - K_{план} = \sum_{i=1}^n w_i k_i - \sum_{j=1}^n w_j k_j. \quad (2)$$

Очевидно, що ефект від застосування МПКП наявний, якщо  $e \geq 0$ .

З одного боку, згідно з (1) та (2) передбачається порівняння двох показників конкурентоспроможності (фактичного і планового), що є доцільним при визначенні ефективності функціонування механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. З іншого боку, (1) та (2) не враховують чинника динамічності ринкових процесів, а також характеру зміни рівня конкурентоспроможності підприємства у довгостроковому періоді, тому що передбачають порівняння показників конкурентоспроможності, які мають місце у певні моменти часу.

Тому пропонується доповнити методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування МПКП показником, який передбачає порівняння динаміки показників конкурентоспроможності підприємства до та після застосування зазначеного механізму, отже передбачає оцінювання ступеня досягнення мети управління в динаміці.

Нехай маємо:

- планові річні показники конкурентоспроможності підприємства  $K_{план}$ ;

- фактичні річні показники конкурентоспроможності підприємства  $K_i$ , що відбувалися в інтервалі часу, протягом якого відбувалося застосування МПКП.

Тоді оцінка ефективності функціонування МПКП за критерієм відповідності динаміки показників конкурентоспроможності підприємства зводиться до порівняння середніх абсолютних приростів  $\bar{\Delta}$  фактичних та планових показників конкурентоспроможності підприємства:

$$E_2 = \frac{\bar{\Delta}_{K_i}}{\bar{\Delta}_{K_{план}}}, \quad (3)$$

де  $E_2$  – коефіцієнт ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства за критерієм відповідності динаміки показників конкурентоспроможності підприємства;  $\bar{\Delta}_{K_i}$  – фактичний середній абсолютний приріст показника конкурентоспроможності;  $\bar{\Delta}_{K_{план}}$  – запланований середній абсолютний приріст показника конкурентоспроможності підприємства.

Тоді функціонування МПКП вважається ефективним, якщо  $E_2 \geq 1$ .

Задля визначення впливу МПКП на окремі аспекти діяльності останнього доцільно порівнювати динаміку одиничних показників конкурентоспроможності підприємства в інтервалах часу  $t$  (до застосування відповідного механізму) та  $t_1$  (після застосування механізму):

$$E = \frac{\bar{\Delta}_{k_i t_1}}{\bar{\Delta}_{k_i t}}, \quad (4)$$

де  $k_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності підприємства.

Основні умови використання (4) задля оцінювання ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства є наступними:

$$\bar{\Delta}_{k,t} > 0;$$

$$t = t_1.$$

Важливим аспектом оцінки ефективності функціонування МПКП є оцінка його впливу на адаптованість підприємства до мінливості зовнішнього середовища. У попередньому дослідженні [11] зазначено та аргументовано, що основним показником, який оцінює рівень адаптованості підприємства до ринкових змін, є показник стабільності формування конкурентних переваг  $C_{к.п.}$ . Отже, при здійсненні оцінки ефективності функціонування МПКП доцільно порівняти фактичний показник  $C_{к.п.}$ , що розраховано після застосування МПКП, із запланованим показником  $C_{к.п.}$ :

$$E_3 = \frac{C_{к.п.}}{C_{к.п.план}} \quad (5)$$

Оскільки зростання рівня стабільності формування конкурентних переваг є позитивним явищем, справедливим є твердження, що механізм підвищення конкурентоспроможності є ефективним, якщо  $E_3 > 1$ .

Якщо  $E_3 = 1$ , механізм вважається таким, що потребує

удосконалення за окремими важелями впливу на критерії конкурентоспроможності. Якщо  $E_3 < 1$ , механізм вважається неефективним стосовно зміцнення адаптованості підприємства та підвищення конкурентоспроможності, тому потребує перегляду.

Для забезпечення наочності результатів оцінки за цим підходом пропонується застосувати наступні методичні аспекти їх графічної інтерпретації.

Нехай існують визначені показники ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства за певний інтервал часу:  $E_2$  (за ступенем досягнення мети управління) та  $E_3$  (за рівнем стабільності формування конкурентних переваг). Для зручності порівняння  $E_2$  та  $E_3$  пропонується вираження цих показників у відсотках:

$$E_2 = \frac{\Delta_{K_i}}{\Delta_{K_{план}}} \cdot 100; \quad (6)$$

$$E_3 = \frac{C_{к.п.}}{C_{к.п.план}} \cdot 100 \quad (7)$$

Пропонується визначити межі кожного із зазначених показників наступним чином (табл. 1).

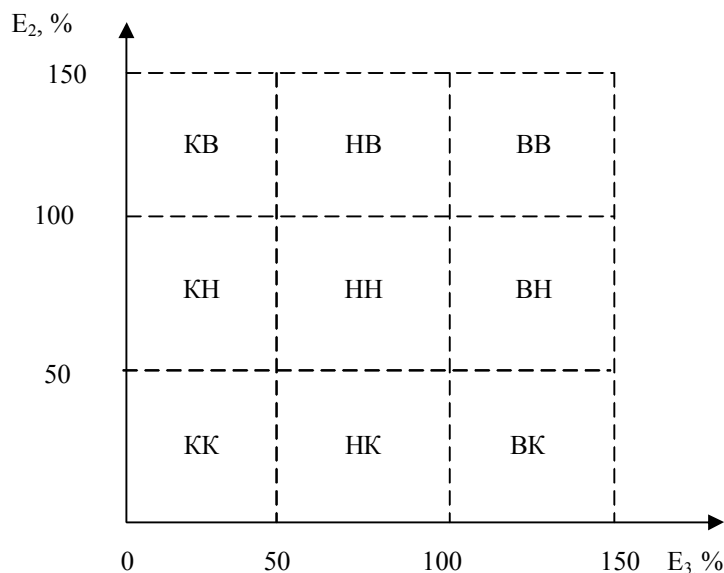
**Таблиця 1. Інтерпретація показників ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства\***

Показник	Значення, %	Інтерпретація
$E_2$	$E_2 < 0$	Механізм не ефективний
	$0 \leq E_2 < 50$	Критична ефективність
	$50 \leq E_2 < 100$	Низька ефективність
	$100 \leq E_2$	Висока ефективність
$E_3$	$E_3 < 0$	Механізм не ефективний
	$0 \leq E_3 < 50$	Критична ефективність
	$50 \leq E_3 < 100$	Низька ефективність
	$100 \leq E_3$	Висока ефективність

\* Розроблено автором

Тоді, з урахуванням того, що  $E_1$  та  $E_2$  мають однакову шкалу вимірювання, існує можливість наступної

графічної інтерпретації різних рівнів ефективності, окрім випадку, коли механізм не є ефективним (рис. 1).



**Рис. 1. Графічна інтерпретація ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства\***

\* Розроблено автором

Матриця, яка зображена на рис. 1, забезпечує наочність результатів оцінювання ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У зв'язку з тим, що мета управління рівнем конкурентоспроможності може передбачати приведення стабільності формування конкурентних переваг підприємства до належного рівня, підприємство рідко потраплятиме у сектори КВ або ВК.

Викладені раніше методичні аспекти оцінки ефективності функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємства базуються на ототоженні ефективності та результативності механізму. Проте більш об'єктивні результати можна отримати, якщо доповнити викладений вище підхід оцінкою рентабельності механізму як співвідношення результату від дії механізму та затрат на його розробку та застосування.

Нехай існує певний ефект  $e$  від застосування механізму підвищення конкурентоспроможності та сума витрат  $C$ , що виникла у результаті отримання  $F$ . Тоді рентабельність механізму можна виразити за допомогою функціоналу:

$$R_m = f(e, C) \longrightarrow \max.$$

Для можливості використання описаного вище підходу необхідною є вимірність  $e$  у грошових одиницях.

Серед ефектів від застосування механізму доцільно виділити фінансовий, виробничий, кадровий.

Визначення фінансового ефекту передбачає розрахунок абсолютного приросту чистого прибутку

підприємства після застосування механізму. Визначення виробничого ефекту полягатиме у розрахунок абсолютного приросту собівартості продукції (очевидно, що бажаним є від'ємний приріст). Кадровий ефект можна розрахувати шляхом визначення приросту виробітку у результаті застосування механізму.

Тоді ефективність функціонування МПКП визначатиметься за кожним із зазначених ефектів окремо.

При оцінюванні ефективності функціонування МПКП доцільним є порівняння рентабельності МПКП  $R_m$  та ступеня досягнення мети управління  $E_2$ , що пропонується здійснювати аналогічно запропонованому раніше порівнянню  $E_2$  та  $E_3$ . У такому випадку передбачається можливість суттєвої різниці між рівнями  $R_m$  та  $E_2$ .

З урахуванням викладеного вище, доцільно зазначити, що ефективність механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства через одну з таких характеристик: симетричність; асиметричність.

Зокрема, асиметричність може виявлятися у наступному:

- високий ступінь досягнення мети управління за низького або критичного рівня рентабельності механізму (лівостороння асиметрія);
- критичний або низький рівень досягнення мети управління за високого рівня рентабельності механізму (правостороння асиметрія).

Зазначені вище випадки асиметрії відображені на рис. 2.

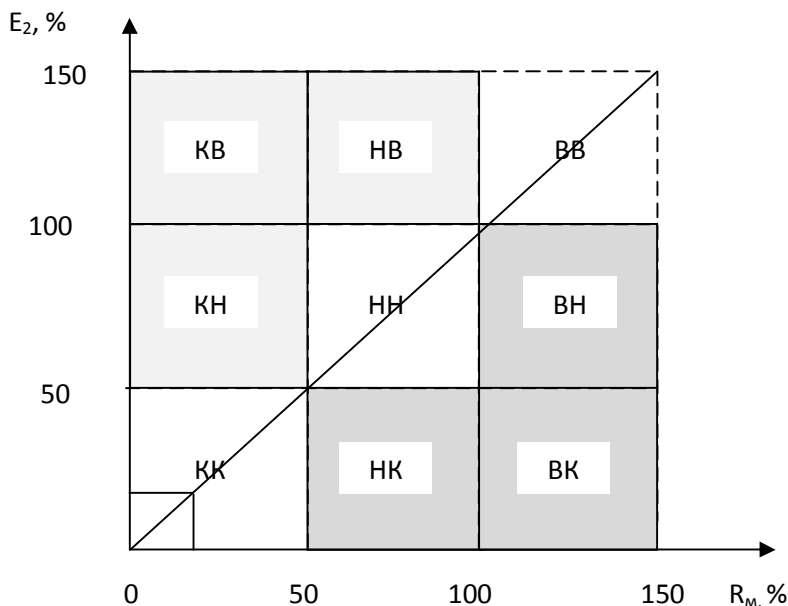


Рис. 2. Графічна інтерпретація асиметричної ефективності МПКП\*

\* Розроблено автором

Як видно з рис. 2, сектори КК, НН, ВВ ілюструють симетричну ефективність МПКП; сектори КН, КВ, НВ – лівосторонню асиметрію ефективності МПКП; ВН, ВК, НК – правосторонню асиметрію ефективності МПКП.

З урахуванням викладеного вище загальна послідовність дій щодо оцінювання ефективності механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства в межах динамічно-цільового підходу є наступною:

- вибір критеріїв ефективності МПКП;

- визначення ступеня досягнення мети управління;
- визначення зміни стабільності формування конкурентних переваг;
- розрахунок показника рентабельності МПКП;
- графічна інтерпретація результатів оцінки;
- формулювання висновків щодо симетричності чи асиметричності розташування секторів матриці ефективності відносно прямої, що проходить через початок координат та ділить прямий кут, утворений віссю абсцис та віссю ординат, навпіл;

– формулювання загальних висновків щодо ефективності механізму та подальших розробок.

На основі аналізу наукових джерел запропоновано динамічно-цільовий підхід до оцінювання функціонування механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств, який передбачає визначення та зіставлення трьох показників ефективності за різними критеріями (досягнення цілей

управління, стабільність формування конкурентних переваг, рентабельність МПКП) та забезпечує адекватність та наочність результатів оцінювання.

Перспективним напрямом подальших досліджень є адаптація запропонованого підходу до специфіки управління рівнем конкурентоспроможності підприємств різних видів діяльності.

## Список літератури

1. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // *Економічний простір*. – 2008. – № 15. – С. 275 – 286.
2. Кортов С. В. Методика оцінки ефективності управління організаційними змінами / С. В. Кортов, Л. А. Мальшева // *Вестник УРФУ. Серія: Економіка і управління*. – 2003. – № 1. – С. 22 – 30.
3. Сметанюк О. А. Етимологія категорії «ефективність управління організацією» / О. А. Сметанюк, О. П. Сочівець // *Актуальні проблеми економіки*. – 2009. – № 8 (98). – С. 136 – 140.
4. Височина М. В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М. В. Височина // *Культура народів Причорномор'я: наук. журн.* – 2009. – № 161. – С. 86 – 89.
5. Масаев С. Н. Методика оцінки ефективності управління / С. Н. Масаев, М. Г. Доррер // *Вестник Красноярського державного аграрного університету*. – 2007. – № 6. – С. 25 – 34.
6. Коваль З. О. Оцінювання ефективності вартісно-орієнтованого управління підприємством в екосистемі інновацій / З. О. Коваль // *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. – 2011. – № 714. – С. 348 – 357.
7. Сочівець О. П. До проблеми оцінювання ефективності управління підприємством / О. П. Сочівець // *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. – 2009. – № 27. – С. 25 – 28.
8. Височина М. В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М. В. Височина // *Економіка. Менеджмент. Підприємство*: зб. наук. пр. – 2009. – № 21. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2009\\_21/13Visoch.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/13Visoch.htm)
9. Гуралюк А. Г. Концепції оцінки ефективності управління навчальним закладом / А. Г. Гуралюк // *Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання*. – 2010. – № 3. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tme.uto.edu.ua/docs/3/10gurtee.pdf>
10. Височина М. В. Сутність поняття "ефективність управління діяльністю підприємства": функціональний підхід / М. В. Височина // *Економіка і управління*. – 2009. – № 1. – С. 77 – 81.
11. Кухарук А. Д. Оцінка стабільності формування конкурентних можливостей поліграфічних підприємств / А. Д. Кухарук // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2012. – № 11 (138). – С. 211 – 214.

## РЕЗЮМЕ

**Кухарук Анна**

**Динамічно-цільовий підхід к оцінке ефективности механизма повышения конкурентоспособности предприятий**

Определены проблемы применения существующих методов оценки эффективности управления предприятием в целом для оценки эффективности механизма повышения конкурентоспособности предприятий. Предложен динамично-целевой подход к ее оценке.

## RESUME

**Kukharuk Anna**

**Dynamic and goal approach for assessing of the effectiveness of the mechanism of enterprises' competitiveness enhancing.**

The problems of applying of the existing methods of evaluating of the effectiveness of management of the enterprise as a whole for assessing the effectiveness of the mechanism of enterprises' competitiveness enhancing are determined. There has been suggested a dynamic and goal approach for assessing of the effectiveness of the mechanism of enterprises' competitiveness enhancing.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті на основі аналізу теоретичних підходів дістала подальшого розвитку графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства шляхом її адаптування до особливостей діяльності готельного комплексу. Уточнено критерії оцінки, зокрема запропоновано розглядати організаційну, виробничо-фінансову, маркетингову та іміджеву складові, згруповано показники-індикатори за кожним критерієм.*

**Ключові слова:** конкуренція, потенціал, оцінка, готельний комплекс.

Незважаючи на достатньо широкий спектр досліджень щодо проблем формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, проблематика методичного характеру оцінювання факторів, за рахунок яких ці підприємства створюють і максимізують свій потенціал, залишається невирішеною і вимагає подальших досліджень. Зокрема відсутні пропозиції щодо інструментарію оцінки конкурентного потенціалу готелів.

Вперше поняття «конкурентний потенціал» було розглянуто в роботі Л. В. Балабанової, де автор розуміє його як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку» [1]. Т. О. Загірна розглядає поняття «конкурентний потенціал торгової марки» і також визначає його як «сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості торгової марки з метою посилення переваг в конкурентній боротьбі» [3]. Скиба Г. В. розуміє дефініцію як систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус [5]. При цьому структура конкурентного потенціалу уявляється як сукупність можливостей: виробничо-технологічних, маркетингових, інтелектуальних, трудових, фінансово-економічних.

На нашу думку, під конкурентним потенціалом слід розуміти систему взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, використання якої створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Дискусійним є питання щодо структури конкурентного потенціалу підприємства, критеріїв і методів його оцінки. Обґрунтування останнього і є метою нашої статті.

В економічній літературі традиційно розрізняють три основні підходи до визначення структури конкурентного потенціалу підприємства: ресурсний,

функціональний та змішаний. Ресурсний підхід передбачає виокремлення структурних елементів за видами і характером ресурсів (трудовий, інтелектуальний, інформаційний, фінансовий та ін.). Однак кількість та якість ресурсів не можуть повністю відобразити успішність діяльності підприємства та здатність досягти поставлених цілей. За функціонального підходу поділ на структурні елементи здійснюється за видами діяльності підприємства: основні (постачання, виробництво, збут) та допоміжні (складання звітності, зберігання продукції, обслуговування виробничих фондів тощо). Виділяють такі елементи: виробничий, маркетинговий, управлінський і інші потенціали, які аналізують за показниками, що відображають рівень виконання певних видів діяльності. За такого підходу вивчають фактичний рівень виконання певних функцій і не завжди – сукупних можливостей їх виконання. Змішаний підхід здебільшого поєднує ресурсний та функціональний, тому його використовують найчастіше.

Для підприємства готельного господарства, зважаючи на вищевказане, на нашу думку, доцільно виділити наступні структурні елементи конкурентного потенціалу:

- організаційна складова, що визначається наявністю інфраструктурних елементів готельного комплексу, їх вдалими розташуванням; раціональністю організації процесу надання готельних послуг – бронювання місць, трансфер, швидкість та зручність поселення-виселення, надання додаткових послуг під час перебування туристів у готелі;
- виробничо-фінансова складова, що визначається наявністю ресурсів і ефективністю їх використання. Для готельного комплексу значення має місткість та показники фінансової стійкості, прибутковості;
- маркетингова складова – є основою конкурентного потенціалу готельного комплексу, оскільки визначає доступність послуг, сприяє обізнаності потенційних клієнтів, впливає на позиціонування готелю у їх свідомості і бажання скористатися послугами;
- іміджева складова – у сучасних умовах розвитку мережі Інтернет є одним з найвпливовіших чинників на бажання споживача придбати товар чи

скористатися послугами певного бренду. Цільова аудиторія готельних послуг зазвичай цікавиться відгуками про місця їх надання. Тому рейтинг готелю на туристичних порталах значно впливає на його конкурентні позиції, і, на нашу думку, повинен бути врахований при визначенні конкурентного потенціалу.

Найбільш вираженою невирішеною частиною загальної проблеми оцінювання сукупного потенціалу підприємства є вимір окремих його складових, вартісний аспект яких шляхом надання точного математичного значення майже неможливо окреслити (ринкові, інфраструктурні, організаційні елементи потенціалу складно виразити якимось кількісним показником). Евальвацію і верифікацію таких складових потенціалу пропонується здійснювати на основі «адекватного комплексу математичних та вербальних оцінок», які мають бути «об'єктивно підкріплені чисельними оцінками традиційних показників діяльності з урахуванням існуючих зовнішніх та внутрішніх умов діяльності» [4]. Попри те, рівень впливу управлінських рішень (організаційний потенціал) на результати діяльності підприємства віддалені в часовому періоді, інколи на декілька років, що майже унеможливує формалізовану оцінку системи корпоративного управління індикативною складовою в інтегральному показнику потенціалу. Так само ринкова складова потенціалу не завжди прямо залежить від самого підприємства і тому слабо корелює з результатами його діяльності.

Якщо виходити із кваліметричних засад до економічного оцінювання потенціалу підприємства, то результатом такого процесу може вважатися справедлива кількісна і якісна інтегральна характеристика внутрішніх і зовнішніх можливостей суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на певному сегменті економіки. Теоретичні основи і концептуальні засади оцінювання потенціалу підприємства переважно пов'язані з оцінкою ефективності діяльності підприємства, визначення його фінансового стану і конкурентоспроможності. Вони, як правило, орієнтовані на виявлення динаміки фактичних і прогнозних показників традиційного аналізу – обсягів реалізації, прибутковості, фондівіддачі, рентабельності капіталу та інших показників чи похідних індикаторів. При цьому зазначається, що «поліпшити достовірність оцінки можна застосуванням критерію оцінки результатів на підставі використання показників фінансово-економічного потенціалу» [2].

Для оцінки потенціалу підприємства використовують різні методи.

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити:

- критеріальні методи – за інформаційну базу беруть абсолютні значення визначальних показників. При відповідному інформаційному забезпеченні ці методи є найбільш точними;
- експертні методи – прості у використанні, не вимагають збору повної інформації, базуються на думці фахівців.

За способами відображення кінцевих результатів виокремлюють методи:

- графічний – забезпечується найбільший рівень сприйняття результатів;
- математичний – базується на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного інтегрального показника або кількох цифрових

значень показників, за якими формується остаточна оцінка (щонайдокладніші);

- логічні – алгоритмізовані методи, які спираються на логічні припущення.

За можливістю розробки управлінських рішень існують:

1) одномоментні методи – це статистичні методи, оскільки оцінюють фактичний стан, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

2) стратегічні – роблять можливим не тільки оцінку стану підприємства на конкретну дату, а й розробку стратегічних заходів щодо поліпшення його потенціалу: STEP, SWOT, SPACE, GAP, PIMS методи, метод аналізу LOTS, вивчення профілю об'єкта.

За способами оцінки виділяють:

1) індикаторні – дають можливість у нормалізованому вигляді описати стан того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі формувати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта; кожен індикатор розпадається на окремі показники:

- метод різниць – полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими показниками конкурентоспроможності; передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом – за кожним визначальним показником конкурентоспроможності визначається позиція оцінюваного підприємства і кількісний розрив у значеннях;

- метод рангів – містить порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі; загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство-лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності;

2) матричні – у основу покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозв'язку у динаміці. Досліджуючи конкурентів за допомогою матричних методів, підприємство може оцінити конкурентоспроможність свого потенціалу стосовно найближчих конкурентів. Методологічною базою цього методу є криві життєвих циклів товарів, технології підприємства загалом. Один з поширених матричних методів, на нашу думку, – метод балів.

За базою порівняння використовують наступні методи:

- нормативний метод – реалізація пов'язана з визначенням нормативів, що є еталонними, і порівнянням з ними фактично досягнутих показників, які характеризують оцінюваний конкурентний потенціал. Враховуючи те, що частина нормативів є вартісними, існує періодична необхідність їх коригування у зв'язку з інфляційними процесами та змінами інших зовнішніх факторів;
- рейтинговий метод оцінки – полягає в порівнянні показників конкурентного потенціалу підприємства з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також урахування показників конкурентів, що робить неможливим вплив суб'єктивності результатів експертного



опитування;  
 – індексний метод – стосується не стільки оцінки самої величини конкурентного потенціалу, скільки порівняльного аналізу ресурсозабезпеченості. Він передбачає наявність еталона для порівняння, у якості якого можуть виступати середнє значення за аналізованою сукупністю, показники кращого з підприємств галузі чи регіону, обґрунтований норматив, для нього характерне ігнорування структури елементів об'єкта оцінки.

Одним з поширених способів оцінки потенціалу підприємства є графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» [6]. Ця модель є досить вдалою, оскільки наочно відбиває стан підприємства стосовно конкурентів і дозволяє врахувати вплив багатьох факторів, виражених як кількісними, так і якісними показниками. Основним недоліком цієї моделі, на нашу думку, є досить довільне розуміння автором наповнення складових оцінки. Так до критерію «виробництво, розподіл, збут продукції» автором моделі не залучено жодного показника збуту, натомість пропонується використовувати показник «прибуток» і «рентабельність», що не є логічним. Різні показники рентабельності також внесено до критерію «фінанси», що доцільно за суттю, але не відповідає меті оцінки – оцінюється потенціал, тобто можливості, а не результати функціонування. Питання викликає і спосіб визначення коефіцієнтів чутливості. Натомість нами пропонується використовувати коефіцієнти вагомості – рівні, або різного значення, залежно від думки особи, що приймає рішення.

Адапуємо цю модель для оцінки конкурентного потенціалу підприємства готельного бізнесу та проведемо її апробацію на прикладі готельних комплексів м. Харкова, які є акціонерними товариствами. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки конкурентного потенціалу підприємства готельного бізнесу наступний.

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиць 1-4, де в рядках записані номери показників  $(i = 1, 2, 3, \dots, n)$ , а у стовпцях – назви підприємств, що розглядаються  $(j = 1, 2, 3, \dots, m)$ .

2. По кожному показнику визначається оптимальне

значення при урахуванні коефіцієнта значущості  $k_{ij}$  і здійснюється ранжування підприємств з визначенням місця.

3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць  $(P_j)$ , отриманих у ході ранжування, за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ij} \quad (1)$$

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць  $(P_j)$  у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до складових конкурентного потенціалу, що створюють його. При цьому ідеальне становище – «0», тобто «крапка» – готель займає 1-е місце за всіма складовими.

5. Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата – і якщо в результаті аналізу ми будемо мати фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності. Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор («проблемний») розвинений більше за інший або всі вектори розвинені по-різному (дисгармонія векторів). Якщо підприємство має другий тип форми квадрата, то його потенціал потребує негайних перетворень. Розмір потенціалу може бути трьох типів. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів  $l$ , що створюють квадрат потенціалу підприємства:  $l \in [1 \div n \cdot 1/2 \text{ у.о.}]$ ; середній –  $l \in [n \cdot 1/2 \div n \cdot 4/3 \text{ у.о.}]$ ; малий – від  $n \cdot 4/3 \text{ у.о.}$  ( $n$  – кількість підприємств, що виступають як конкуренти-аналози). Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів.

Параметри розрахованих векторів подано у таблиці 5 та на рис. 1.

**Таблиця 1. Організаційна складова**

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічків»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
віддаленість від центру міста	0,143	центр	центр	2-га лінія	4-та лінія
раціональність організації процесу надання послуг, балів	0,143	4,8	4,0	3,8	3,5
наявність представництв, співпраця з туроператорами, од.	0,143	середня	висока	висока	низька
розвиненість інфраструктури, кількість додаткових послуг	0,143	28	20	16	18
задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес-обслуговування, од. структурних закладів	0,143	-	3	2	4
використання сучасних технологій обслуговування, балів	0,143	4	5	5	3
універсальність за цільовою орієнтацією туриста, балів	0,143	3	3	4	4

**Таблиця 2. Іміджева складова\***

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
чистота, балів	0,17	9,4	7,6	7,6	7,7
комфорт, балів	0,17	8,4	6,6	6,5	6,2
розташування, балів	0,17	9,3	9,3	7,5	6,5
послуги, балів	0,17	8,4	6,9	6,6	6,2
персонал, обслуговування, балів	0,17	9,1	7,9	7,3	7,7
співвідношення ціна/якість, балів	0,17	8,2	7,1	6,8	6,5

\*складено за відгуками споживачів туристичних порталів

**Таблиця 3. Виробничо-фінансова складова\***

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
місткість, номерів	0,125	52	205	62	100
поточна ліквідність	0,125	1,64	0,90	2,53	0,16
рентабельність продаж	0,125	0,49	0,10	0,35	0,37
оборотність обігових активів, оборотів	0,125	15,65	5,26	11,96	40,76
коефіцієнт дохідності активів	0,125	1,30	2,90	1,07	1,42
коефіцієнт фінансової залежності	0,125	5,81	1,16	1,09	1,38
фондовіддача	0,125	0,37	0,19	0,58	0,39
виторг на одного працівника	0,125	169,54	107,95	87,90	87,04

\*розраховано за даними сайту [smida.gov.ua](http://smida.gov.ua)

**Таблиця 4. Маркетингова складова**

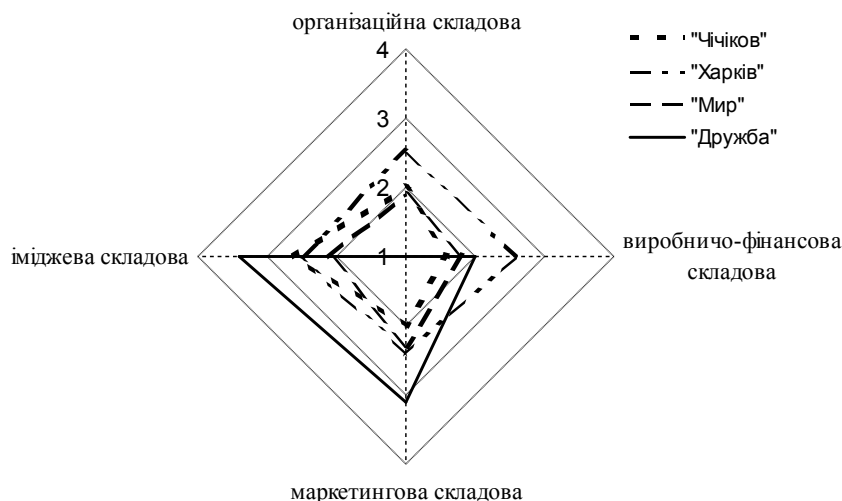
Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
ціновий діапазон, грн. (max-min)	0,125	1089-842	1450-449	1175-420	800-430
категорія, зірок	0,125	4	4	4	3
наявність власного сайту та репрезентативність у мережі Інтернет, од. представлень	0,125	28	26	17	30
наявність сертифікатів якості і грамот визнання тощо, од.	0,125	6	8	5	8
витрати на збут, тис. грн.	0,125	643	67	418	355
наявність інноваційних послуг, од.	0,125	3	2	2	1
рекламні матеріали: буклети, візитки, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти, балів	0,125	5	5	4	3
участь у конференціях, виставках, од.	0,125	3	6	6	4

**Таблиця 5. Довжина векторів за складовими конкурентного потенціалу**

Складова конкурентного потенціалу	Готелі			
	«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
організаційна складова	2,0	1,6	2,0	2,6
виробничо-фінансова складова	2,5	2,6	2,4	2,5
маркетингова складова	1,9	1,8	2,3	2,1
іміджева складова	1,0	2,0	3,1	3,4

Згідно з рис. 1 можна зроби висновки, що жоден аналізований готель не має високого збалансованого конкурентного потенціалу. Найкращі позиції у готелю «Чічков», найгірші – у готелю «Дружба», але в останнього він найбільш збалансований, тобто зусилля менеджменту з організації діяльності відповідають

отриманим результатам. Цікавим є той факт, що при різних параметрах за іміджевою, маркетинговою і організаційною складовими, виробничо-фінансова складова конкурентного потенціалу всіх готелів майже однакова. Вказане може свідчити про загальну несприятливу ситуацію у зовнішньому середовищі.



**Рис. 1. Квадрат потенціалу готелів**

Таким чином виділено складові оцінки конкурентного потенціалу готельного комплексу: організаційну, виробничо-фінансову, маркетингову, іміджеву. Сформовано систему показників для оцінки цих складових і запропоновано методику оцінки – не

трудомістку, яка забезпечує наочність сприйняття результатів і вказує напрями, що потребують першочергових вдосконалень, показує місце готельного комплексу серед конкурентів на ринку.

### Список літератури

1. Балабанова, Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід [Текст] : моногр. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
2. Викова, В. Г. Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління [Текст] / В. Г. Викова, Ю. М. Ряснянський // Фінанси України – 2005. – №6. – С. 56–61.
3. Загірна, Т. О. Концептуальні основи формування конкурентоздатного потенціалу [Текст] / Т. О. Загірна, Ф. А. Шаповалів // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №3, т. 1 – С. 176–182.
4. Кунцевич, В. О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки [Текст] / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7(37). – С. 123–130.
5. Скиба, Г. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Г. В. Скиба – Режим доступу: <http://mev-hnuu.at.ua>.
6. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

### РЕЗЮМЕ

**Лаврова Юлія**

#### Оценка конкурентного потенциала предприятия

В статье на основе анализа теоретических подходов получила дальнейшее развитие графоаналитическая модель оценки потенциала предприятия путем ее адаптации к особенностям деятельности гостиничного комплекса. Уточнены критерии оценки, в частности, предложено изучать организационную, производственно-финансовую, маркетинговую и имиджевую составляющие, сгруппированы показатели-индикаторы по каждому критерию.

### RESUME

**Lavrova Yulia**

#### Assessment of competitive potential of the enterprise

On the basis of analysis of theoretical approaches there has been developed the Graphic analytical model of assessing of the potential of the enterprise. This model is adapted to the peculiarities of the hotel complex. The evaluation criteria of competitive potential is considered. There has been proposed to study organization, production and financial activities, marketing and image components. The indicators for each criterion are grouped.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2013 р.

**Наталія ЛАГОЦЬКА**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу,  
Тернопільський національний економічний університет**Оксана МИГАЛЬ**кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу,  
Тернопільський національний економічний університет

## СЕГМЕНТУВАННЯ ПРОМИСЛОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН

*Розглянуто особливості сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин та запропоновано відповідний підхід, який передбачає розподіл організованих споживачів на чотири категорії за критеріями частки клієнта у прибутку фірми та рівнем його відданості підприємству. Визначено стратегії позиціонування у кожному з таких сегментів промислового ринку та розроблено рекомендації щодо розвитку взаємовідносин зі споживачами відповідного профілю.*

**Ключові слова:** сегментування промислового ринку, маркетинг партнерських взаємовідносин, індивідуальний маркетинг, стратегія точного сегментування, рівень відданості, профілі організованих споживачів.

Особливості споживчої поведінки на промисловому ринку зумовлюють актуальність реалізації концепції маркетингу партнерських взаємовідносин у ринковій практиці відповідних підприємств. Дотримання принципів партнерського маркетингу передбачає відмінність ідейних поглядів на характер взаємодій зі споживачами, що зумовлює не лише необхідність зміни підходів до формування ринкової пропозиції, та, передусім, до вивчення потреб споживачів, сегментування та вибору цільового ринку. Таким чином, для забезпечення розвитку довготривалих партнерських взаємовідносин із клієнтами значення набуває використання методів точного сегментування на основі поведінкових критеріїв поділу промислового ринку, які дозволили б надалі розробляти пропозицію із урахуванням індивідуальних запитів, виявляти ключових для підприємства клієнтів та адаптувати маркетингову політику з розумінням різного характеру поведінки та ставлення споживачів до фірми.

Вивченню змісту та методів сегментування, зокрема промислового ринку, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких, як Н. Бутенко, А. Длігач, С. Гаркавенко, Х. Грем, Я. Данбар, С. Дібб, А. Дурувич, О. Зозульов, В. Костерін, Н. Куденко, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ч. Лемб, Дж. Майєрс, М. Макдоналд, Н. Пірсі, Е. Райс, Л. Сімкін, В. Сміт, Дж. Сондерс, А. Старостіна, Дж. Хейр та ін.

Проблеми партнерського маркетингу знайшли своє відображення у працях таких вчених, як А. Адлер, К. Алдерсон, В. Багієв, Л. Беррі, Н. Бутенко, М. Вебстер, М. Вільсон, С. Гаркавенко, Я. Гордон, В. Дорошев, Ф. Котлер, Т. Левітт, Дж. Ново, О. Самчук, І. Соловійов, М. Стоун та багатьох інших.

Проте в науковій літературі не на достатньому рівні досліджено особливості сегментування промислового ринку з погляду розвитку партнерських відносин між підприємствами, не обґрунтовано критерії такого сегментування для формування можливих профілів організованих споживачів, що й зумовлює своєчасність

та доцільність нашого дослідження.

Метою статті є розробка підходу до сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин, що зумовлює виконання таких завдань: розглянути сутність маркетингу партнерських взаємовідносин та зміст індивідуального маркетингу або стратегії точного сегментування, визначити особливості сегментування промислового ринку, запропонувати критерії поділу промислового ринку з урахуванням принципів партнерського маркетингу, поведінки споживача та економічних інтересів підприємства, окреслити за допомогою цих критеріїв ймовірні профілі організованих споживачів та розробити рекомендації щодо можливих стратегічних варіантів розвитку взаємовідносин із кожним з цих профілів.

Вперше концепція ринкового сегментування була розроблена відомим економістом Венделом Смітом у 50-х роках XX століття [5, с. 50]. Її виникнення було пов'язано, перш за все, з поширеною в той час у США стратегією виробників, які прагнули модифікувати якісні характеристики своїх товарів відповідно до запитів різних груп потенційних споживачів. Цей підхід з'явився як протипага стратегії масового маркетингу, що довгий час застосовувалась транснаціональними корпораціями [12, с. 94].

Спочатку концепція ринкового сегментування отримала широке застосування у маркетингу товарів споживчого призначення, а у 1964 році науковець Д. Янкелович запропонував використовувати її у промисловому маркетингу [2].

Із концептуальною трансформацією сутності маркетингу та реалізацією нових його ідей на практиці відбувається зміна принципів сегментування ринку та доцільності застосування його різних стратегій. Так у зв'язку з актуальністю розвитку на промисловому ринку практики маркетингу партнерських взаємовідносин набуває значення стратегія індивідуального маркетингу або стратегія точного сегментування.

Маркетинг взаємин (партнерський маркетинг) зародився у сфері промислового маркетингу [9, с. 85]. Його концепція виходить з того, що набагато важче завоювати нових споживачів, ніж підвищити ступінь лояльності наявних. Тому партнерські взаємовідносини гарантують підприємству стабільне ринкове становище, можливість збільшення доходів і прибутку.

У науковій літературі зазначається, що з позиції обігу цінностей концепція маркетингу партнерських взаємовідносин певним чином розходиться з «класичною» концепцією маркетингу. «Класичний» маркетинг виходить з того, що фірми-виробники самі визначають і надають споживачам цінність у вигляді того, що вони вважають «товаром». Зміст взаємодії виробників із клієнтами складає обмін певними цінностями. Відповідно до концепції маркетингу партнерських відносин фірми-споживачі відіграють провідну роль у визначенні тієї цінності, яку вони хочуть одержати. Продавець створює цінність разом із покупцем, а не для нього. Сукупна цінність, яку вони одержують, розподіляється між ними [10, с. 58].

Таким чином, під маркетингом партнерських відносин розуміють безперервний процес визначення і створення нових цінностей разом із індивідуальними покупцями, а потім сумісного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [4, с. 35].

Для кращого вивчення індивідуальних потреб та поведінки споживачів на промисловому ринку і формування стабільних партнерських взаємовідносин, необхідно здійснювати ринкове сегментування з використанням стратегії індивідуального маркетингу або точного сегментування, яка передбачає зменшення розмірів сегментів, навіть до масштабу одного споживача. Індивідуальний маркетинг базується на безперервному використанні на практиці знань про індивідуального споживача, що допомагають створювати і просувати продукти і послуги з метою забезпечення безперервних і довгострокових взаємовигідних відносин.

Ф. Котлер під індивідуальним маркетингом розуміє пристосування товарного асортименту та маркетингових програм до смаків окремих споживачів [1, с. 206]. С. Гаркавенко зазначає, що такий підхід – явище не нове, і цілком виправданий у тих ситуаціях, коли платоспроможність покупця дозволяє створювати унікальні вироби, надавати послуги на індивідуальній основі [3, с. 148].

Теоретично простий процес сегментування промислового ринку є доволі складним на етапі його практичного втілення. Одним з найбільш складних етапів сегментування є підбір відповідних ознак та критеріїв, що є основою розподілу ринку на групи споживачів.

Фахівці з маркетингу, що працюють на ринках товарів виробничого призначення, використовують схожі ознаки та критерії сегментування, що і на споживчих ринках. Ф. Котлер, Г. Армстронг серед основних виділяють демографічні (галузь, розмір компанії), технологічні, методи здійснення закупок, ситуаційні чинники та індивідуальні характеристики [1, с. 218]. В. Хруцкий та І. Корнеєва серед основних ознак сегментування промислового ринку розглядають географічні, операційні (сфера використання товару),

ситуаційні (умови оплати) тощо [13, с. 145]. Українські науковці, а саме Є. Крикавський, Н. Чухрай, визначають макро- та мікропідходи до сегментування промислового ринку, які виокремлюють такі критерії, як характеристики товару, технологічні фактори, ситуаційні фактори, особистісні якості покупців [8, с. 160-162]. Схожі ознаки сегментування пропонує і О. Оснач [11, с. 127], проте автор, поряд із зазначеними факторами, виділяє ще правові ознаки (розмір підприємства, форма власності) та економічні (розмір замовлення, платоспроможність, інтенсивність споживання, витрати на транспортування та ремонт, ціна товару).

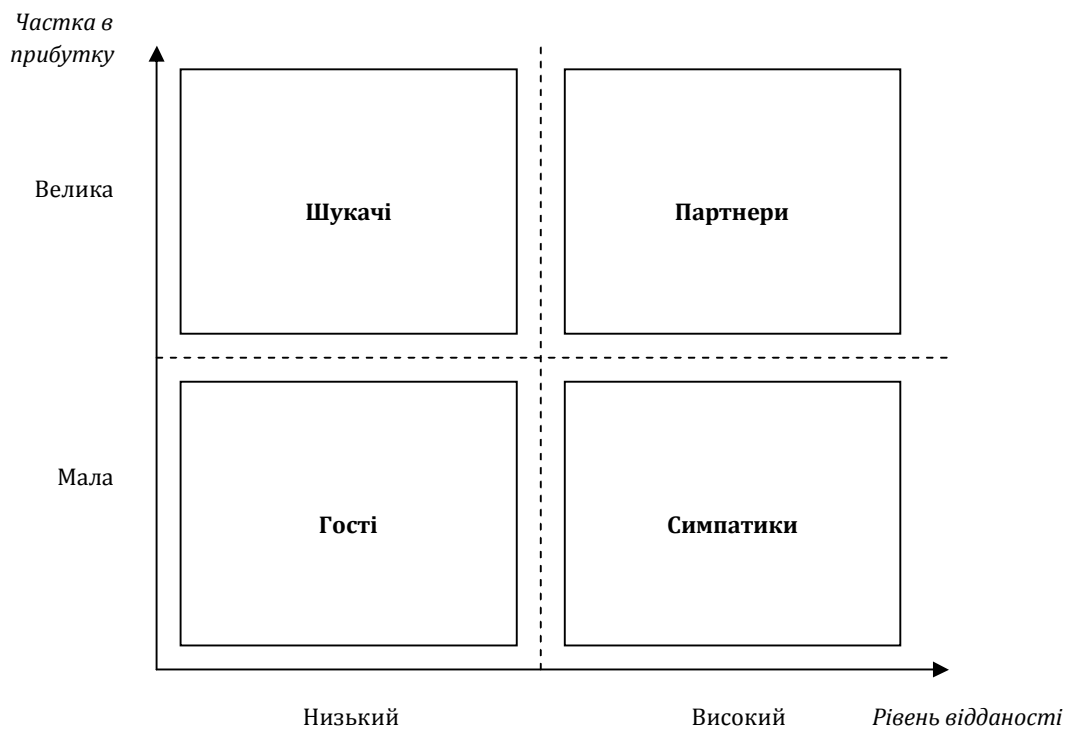
Проте не завжди зазначені ознаки та критерії є ефективними при здійсненні точного сегментування на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин. Адже не усі споживачі є однаково відданими фірмі, не усі сприймають її пропозицію зі справжнім інтересом чи виявляють зацікавленість у подібного роду взаєминах. Ігнорування цього пізніше відображається на фінансовому стані підприємства.

Тому провідний фахівець з питань сегментування ринку А.Г. Костерін стверджує, що для побудови ефективних маркетингових програм доцільно сегментувати промислових споживачів із урахуванням їх поведінки при здійсненні купівлі. Автор серед поведінкових критеріїв сегментування виділяє статус споживача, вплив референтних груп, лояльність клієнтів, ступінь формальності у взаєминах, тривалість прийняття рішень тощо [6, с. 92-99]. Д. Крєвенс до поведінкових критеріїв сегментування зараховує обсяг і частоту купівель [7, с. 133]. Проте усі вищеперелічені критерії, на нашу думку, не можуть повністю відобразити процес формування взаємовигідних відносин із клієнтами, оскільки не дають точної інформації про внесок клієнтів у прибуток підприємства.

Ураховуючи економічні цілі фірми і важливість формування прихильного довгострокового ставлення зі сторони клієнтів для фінансового успіху компанії, ми пропонуємо підхід до сегментування промислового ринку на основі критеріїв частки прибутку, котру забезпечує клієнт у загальному обсязі прибутку фірми та показника відданості, який ми розраховуємо як кількість покупок товарів (послуг) у певній фірмі, які здійснив клієнт, до його загальної кількості покупок за певний період. Зазначені критерії відображають поєднання ознак економічного характеру з поведінковою ознакою і дають підприємству більш точну інформацію про рівень прибутковості кожного клієнта та його прихильне ставлення.

Визначені критерії є базовими для промислових підприємств, адже рівень прибутковості компанії прямо залежатиме від рівня відданості клієнтів, визначити який значно легше на організованому ринку, ніж на споживчому.

Додамо, що кількість покупок ми розуміємо як кількість разів, коли виявлену потребу споживача у тому чи іншому виді товарів або послуг реалізувало певне підприємство. Таким чином, поєднуючи зазначені критерії, пропонуємо розділяти споживачів фірми на чотири сегменти, умовно давши їм назви: «гості», «симпатичні», «шукачі» й «партнери», що відображають характер взаємовідносин із підприємством (рис. 1).



**Рис. 1. Сегментування промислового ринку за рівнем відданості клієнтів і часткою у прибутку фірми**

Споживачі у сегменті «гості» виявляють низький рівень відданості й забезпечують малий відсоток загального прибутку фірми. Характер їхніх взаємовідносин із фірмою можна назвати випадковим, а враховуючи кількість здійснених покупок, – прирівняти до одноразових. Можна припустити, що ця категорія споживачів віддає перевагу товарам чи послугам іншої фірми або кільком одночасно. Згадану категорію із точки зору вигоди для фірми не можна назвати привабливою, оскільки їхнє залучення може потребувати значних фінансових витрат. Однак не варто вилучати таких споживачів зі списку потенційно високоприбуткових, не оцінивши розмірів їхніх витрат на товари та послуги іншої (інших) фірм. Оскільки для певної компанії такі споживачі можуть стати втраченими, слід відстежувати дії конкурентів і мати на увазі цей сегмент ринку. Якщо ж припустити, що така категорія споживачів не є відданою жодній компанії через відсутність найкращої пропозиції, то, ймовірно, шанси на завоювання таких клієнтів більшою чи меншою мірою однакові в усіх конкурентів.

Сегмент «симпатиків» об'єднує організації, котрі виявляють високий рівень довіри до компанії, однак частота їх звернень є вкрай низькою, або ж вибір товарів та послуг такий, що забезпечує малу величину прибутку. Тому результуючий вклад у сукупний прибуток фірми – мізерний. Відмовлятися від такої категорії споживачів не можна, оскільки ця група клієнтів прихильна до фірми, забезпечує стабільні взаємовідносини з компанією і здатна творити позитивну репутацію для фірми. Важливо знати й інші характеристики «симпатиків», щоб проаналізувати ґрунт такого ставлення. Окреслена поведінка може бути зумовлена, на нашу думку, відсутністю більшої потреби у певних продуктах та послугах, низькою купівельною

спроможністю або ж загальною недовірою до інших запропонованих товарів. Виявлення причин дасть змогу прийняти правильне рішення щодо програми лояльності та співвідношення матеріальних і нематеріальних вигод. Витрати на перетворення лояльних клієнтів на прибуткових будуть порівняно низькими завдяки високому рівневі прихильності.

Сегмент «шукачів» може бути привабливим завдяки оцінці їхніх витрат на товари та послуги конкурентів порівняно із зусиллями, що має витратити компанія на підвищення рівня відданості клієнтів цього типу. Якщо суми можливого додаткового прибутку доволі високі, то програмам лояльності слід запропонувати саме ті елементи ціноутворення, якості й сервісу послуг, які забезпечать цінність для клієнтів вищу, ніж конкуренти.

«Партнери» – це сукупність компаній-клієнтів, які виявляють високий рівень відданості й забезпечують значну частину прибутку фірми. Ця група клієнтів становить найбільшу цінність для компанії, оскільки згаданий сегмент є основою доходів і потребує незначних витрат на його утримання. Програми лояльності, розроблені для такого типу компаній, мають бути спрямовані на поглиблення взаємовідносин із ними, підтримку рівня емоційної лояльності, стимулювання приросту продажів тощо. Дуже важливо у програмах лояльності враховувати ймовірність зміни потреб та цінностей цієї групи споживачів, що доцільно відобразити у модифікації для них системи вигод і тим виправдовувати та перевершувати сподівання клієнтів.

Формуючи взаємовідносини з тим чи іншим профілем споживачів (будь-який з них може переважати у складі цільової аудиторії підприємства), необхідно звертати значну увагу й на стратегію ринкового позиціонування, яка б була б спрямована на зацікавлення діяльністю підприємства конкретною групою клієнтів з

можливістю формування міцних довготривалих відносин з нею та перетворення конкретних груп споживачів у лояльніших, наприклад, «гостей» у «шукачів» або «симпатиків», а то й «партнерів».

Для цього можна запропонувати орієнтовні стратегії ринкового позиціонування, які матимуть найбільший вплив на той чи інший ринковий сегмент і допоможуть підприємству досягнути поставлених цілей (табл. 1).

**Таблиця 1. Стратегії ринкового позиціонування для окремих профілів споживачів на промисловому ринку**

Цільові сегменти ринку	Стратегії ринкового позиціонування
«Гості»	– стратегія позиціонування за унікальністю продуктів, послуг; – стратегія позиціонування на основі співвідношення «ціна-якість»
«Симпатики»	– стратегія позиціонування за високою якістю продуктів, послуг; – стратегія позиціонування за доступною ціною; – стратегія позиціонування за різновидом товарів або послуг
«Шукачі»	– стратегія позиціонування на основі особливих програм лояльності; – стратегія позиціонування на основі порівняння продукції (послуг) з продукцією (послугами) конкурентів
«Партнери»	– стратегія позиціонування за новизною товару (послуги); – стратегія позиціонування відповідно до реальних переваг продукту (послуги); – стратегія позиціонування на основі особливих програм лояльності

Запропоновані стратегії ринкового позиціонування покликані сформувати відповідний імідж в очах організованих споживачів і привернути увагу до підприємства бажаної групи покупців. Кожна зі стратегій може успішно застосовуватись на ринку залежно від цілей підприємства, проте найбільший вплив вона матиме на свою визначену цільову аудиторію, оскільки відповідає її поведінці, очікуванням та потребам.

Розглянутий спосіб сегментування розроблений на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин та обґрунтований на основі концептуального підходу трактувати відданість споживача з погляду його взаємодії з фірмою, водночас не абстрагуючись від дій

конкурентів і не унеможливаючи факт взаємовідносин із ними. Таким чином, той чи інший сегмент вибирають на базі оцінок рівня взаємовідносин та їх прибутковості для компанії і тих самих критеріїв стосовно конкурентів, розуміючи ймовірність виникнення відносної відданості, навіть за високих показників повторних продажів. Очевидно, що такий підхід при використанні його на практиці може бути вдосконалим, наприклад, через більшу деталізацію сегментів за цими критеріями. Особливо значущий цей метод сегментування як основа для окреслення головних цілей програм лояльності та добору матеріальних і нематеріальних вигод, пропонує у їх межах.

### Список літератури

1. Армстронг Г. *Маркетинг [навчальний посібник]* / Г. Армстронг, Ф. Котлер – Загальний курс, 5-те видання.: пер. з англ. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Багиев Г. *Сегментация рынка и диагностика конкурентной среды в системе маркетинга [Электронный ресурс]* / Г. А. Багиев, Е. Л. Богданова. – Режим доступу до джерела: <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/15.htm>
3. Гаркавенко С. С. *Маркетинг [підручник]*. / С. С. Гаркавенко – 5-те вид. доп. – Київ: Лібра, 2007. – 720 с.
4. Гордон Я. *Маркетинг партнерских отношений* / Я. Гордон; Пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.
5. Забин Д. *Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов* / Д. Забин, Г. Бребха – Перевод с англ. Парал. тит. англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. – 304 с.
6. Костерин А. Г. *Практика сегментирования рынка* / А. Г. Костерин. – СПб.: Питер, 2002. – 288 с.
7. Кривенс Д. *Стратегический маркетинг* / Д. Кривенс – 6-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 512 с.
8. Крикавський Є. *Промисловий маркетинг: підручник* / Є. Крикавський, Н. Чухрай. 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.
9. Кузьминчук Н. В. *Формування партнерських відносин регіону як суб'єкта маркетингової діяльності* / Н. В. Кузьминчук // *Механізм регулювання економіки*. – 2008. – № 4, т. 2. – С. 83 – 89.
10. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія* / За заг. ред. д.е.н., професора Ілляшенко С. М. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. – 727 с.
11. Оснач О. Ф. *Промисловий маркетинг: підруч.* / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 364 с.
12. Федько В. П. *Основы маркетинга [Серия „Учебники Феникса“]* / В. П. Федько, Н. Г. Федько – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 480 с.
13. Хруцкий В. Е. *Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка [Учеб. пособие]* / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 560 с.

### РЕЗЮМЕ

**Лагоцкая Наталья, Мыгаль Оксана**

#### **Сегментирование промышленного рынка на принципах маркетинга партнерских взаимоотношений**

Рассмотрены особенности сегментирования промышленного рынка на принципах маркетинга партнерских взаимоотношений и предложен соответствующий подход, который предусматривает распределение организованных потребителей на четыре категории по критериям доли клиента в прибыли фирмы и уровнем его преданности к предприятию. Определены стратегии позиционирования в каждом из таких сегментов промышленного рынка и разработаны рекомендации по развитию взаимоотношений с потребителями соответствующего профиля.

---

## RESUME

*Lahotska Natalia, Myhal Oksana*

**Industrial market segmentation on the basis of partnership marketing**

The features of industrial market segmentation on the basis of partnership marketing are considered and an appropriate approach is elaborated. This approach provides the industrial customers segmentation into four categories according to the criteria of the client share in the profits of the firm and its level of allegiance to the enterprise. Positioning strategies in each segment of the industrial market are defined and recommendations for the development of relations with consumers of each profile are offered.

*Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.*



## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

*У статті досліджено основні аспекти методології економічного аналізу грошових потоків. Ідентифіковано потреби в аналітичній інформації щодо них відповідно до теорії інтересів.*

**Ключові слова:** грошові потоки, аналіз, теорія, методологія, ринкова економіка.

Конкурентне середовище, притаманне ринковій економіці, зумовлює існування, поряд з можливостями, загроз щодо реалізації тактичних і стратегічних завдань суб'єктів господарювання. Одним із найважливіших поточних завдань у процесі реалізації їх фінансової стратегії є забезпечення достатнього рівня ліквідності. Важливою умовою для цього є своєчасне і якісне аналітичне забезпечення, яке дозволяє здійснювати управління грошовими потоками на засадах ефективності.

На сьогодні існує багато методик аналізу грошових потоків, які базуються на ретроспективному аналізі і частково виконують оцінювально-діагностичну функцію. Багато вітчизняних і зарубіжних вчених досліджує цю проблематику: М. І. Баканов, І. О. Бланк, Ф. Ф. Бутинець, О. М. Волкова, В. В. Ковальов, Є. В. Мних, О. В. Олійник, В. К. Савчук, М. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремет та інші. Однак недостатньо дослідженими є питання теоретико-методологічних засад аналізу грошових потоків з урахуванням положень теорії інтересів, що й обумовлює актуальність теми.

Метою статті є удосконалення теоретико-методологічних засад аналізу грошових потоків. Відповідно до мети визначено основні завдання дослідження:

1. Ідентифікувати і охарактеризувати основних зацікавлених осіб (користувачів) аналітичної інформації щодо грошових потоків.

2. Навести основні переваги і потреби в аналізі грошових потоків.

3. Визначити основні методичні засади їх аналізу.

Потреба в аналітичній інформації щодо грошових потоків з'явилася порівняно недавно в історичному плані і була обумовлена першочергово у забезпеченні інформаційних потреб інвесторів та інвестиційних менеджерів, які були і залишаються основними зацікавленими сторонами у результатах аналізу грошових потоків. Відтак, потреба у аналітичній інформації виникала періодично, лише за необхідності прийняття відповідних рішень по інвестиційному проекту, і базувалася на даних річної форми фінансової звітності – Звіті про грошові потоки. Відповідно, використовувався лише ретроспективний аналіз для визначення поведінки грошового потоку загалом та окремими видами діяльності – операційною, інвестиційною та фінансовою.

Основним недоліком такого аналізу є те, що він

недостатньою мірою відповідає вимогам і завданням оперативного управління, оскільки необхідний масив інформації формується лише один раз на рік і не враховує можливі динамічні зміни у поведінці потоків грошових коштів.

Зарубіжні аналітики також зазначають, що останнім часом зростає інтерес до інформації щодо грошових потоків підприємств з боку як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін (користувачів):

- для аналізу кредитоспроможності;
- для прогнозування спаду ділової активності.

При дослідженні практики інвестиційних рішень Д. Ф. Хокінз та В. Дж. Кемпбелл виявили, що аналіз потоків фондів використовується для вивчення здатності компанії фінансувати капітальні витрати і дивіденди за рахунок внутрішніх джерел, а зв'язок між потоками грошових коштів та прибутку – для оцінки якості цього прибутку [27, с.364].

В Україні реалізація монетаристського підходу до відслідковування взаємозв'язку цих інформаційних потоків відбулася шляхом запровадження форми №3 річної фінансової звітності «Звіт про рух грошових коштів». Однак це є пост-аналіз, ретроспективний погляд на ефективність політики управління грошовими потоками.

В умовах високого рівня конкуренції, необхідності постійного забезпечення платоспроможності підприємства з'явилася багато нових зацікавлених сторін у аналітичній інформації щодо поведінки його грошових потоків. Це установи банків, у яких обслуговуються підприємства, служби фінансового моніторингу, інші державні установи та відомства.

Однак основними сторонами є внутрішні користувачі. Власники (акціонери) і – за принципом делегування повноважень – керівництво підприємства в особі директора, головного бухгалтера, заступника директора з фінансових питань (фінансового менеджера) потребують щоденної і щомісячної аналітичної інформації щодо поведінки грошових потоків для своєчасного реагування на можливі негативні зміни. Тому надзвичайно важливим стає моніторинг руху грошових коштів у режимі реального часу. Забезпечити виконання цього завдання можливо лише за умови використання оперативної (у вигляді первинних документів) та поточної аналітичної інформації (за даними реєстрів поточного обліку).

Для забезпечення потреб поточного управління

грошовими коштами фінансовому менеджеру фактично потрібно мати інформацію про характер співвідношення між оборотами відповідних рахунків бухгалтерського обліку як потоків господарських операцій, виокремлених відповідним чином. Показники потоків є менш інерційними, ніж показники сальдо в системі поточного управління.

Більш репрезентативною і доречною для поточного управління грошовими потоками буде інформація не тільки щодо періоду обороту кожного їх виду, але й оцінка тенденцій їх ліквідності, розрахована на підставі таких показників:

1. Коефіцієнт синхронності потоку грошових коштів та їх еквівалентів.

Цей коефіцієнт показує рівень збалансованості надходжень і видатків грошових коштів господарюючого суб'єкта та можливість поточного обслуговування поточних зобов'язань. Що більше його значення, то більш ліквідним є підприємство.

2. Коефіцієнт ділової активності грошового потоку.

Аналіз рівня і динаміки цього коефіцієнта дозволяє оцінити, скільки гривень доходу приносить 1 грн валового грошового потоку, дебетових і кредитових оборотів грошових коштів та їх еквівалентів. Позитивною тенденцією є зростання його рівня.

3. Достатність грошового потоку, тобто чистий грошовий потік.

Значення цього показника вище одиниці свідчить про те, що надходження грошових коштів перевищує їх видаток і може обслуговувати потік зобов'язань підприємства, а також акумулюватись для обслуговування його поточних та стратегічних потреб.

4. Коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку і потоку зобов'язань показує рівень ліквідності зобов'язань за рахунок чистого грошового потоку. Позитивно оцінюється тенденція до зростання цього показника.

Оцінка тенденцій запропонованих показників дозволяє визначити динаміку задіяних в операційному циклі рахунків грошових коштів і забезпечує доречною інформацією систему поточного і стратегічного менеджменту щодо поведінки грошових потоків у режимі реального часу.

Якщо використати в якості аналога поділ результатуючих показників на групи, що обслуговують аналіз: платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та інші, то показники потоків також слід згрупувати таким чином:

1. Показники платоспроможності:

- коефіцієнт синхронності потоку грошових коштів та їх еквівалентів;
- достатність грошового потоку (чистий грошовий потік);
- коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку і потоку зобов'язань;

2. Показники ділової активності:

- коефіцієнт ділової активності грошового потоку.

Застосування запропонованої методики в процесі управління забезпечує менеджерів господарюючих суб'єктів своєчасною аналітичною інформацією і дозволяє значно оптимізувати процес регулювання фінансово-господарської діяльності в режимі реального часу.

Особливістю методики аналізу синхронності

грошових потоків є те, що вона має універсальний характер і може застосовуватись як банківськими і бюджетними установами, так і підприємствами будь-якої галузевої підпорядкованості.

Доказом коректності запропонованої методики є той факт, що по одному з видів оборотних активів – грошових коштах та їх еквівалентах в Україні та за кордоном вже здійснюється аналіз грошових потоків з використанням коефіцієнтів: ліквідності грошового потоку; ефективності грошового потоку.

Існує низка підходів до аналізу грошових потоків. За одним із них [26, с.15-19] методика аналізу грошових потоків повинна містити виконання таких етапів:

- 1) розгляд позитивного потоку грошових коштів;
- 2) динаміка обсягу формування негативного потоку грошових коштів;
- 3) аналіз чистого грошового потоку;
- 4) аналіз структури грошового потоку у трьох основних сферах;
- 5) оцінка наявності грошових коштів на рахунку підприємства.

Наведений методичний підхід не враховує аналітичні можливості оцінки синхронності грошових потоків, динаміки показників, пов'язаних з грошовими потоками, та не передбачає прогнозу їх поведінки, який бажано враховувати в процесі управління. Відтак алгоритм методики аналізу грошових потоків повинен мати вигляд, який наведено на рис. 1.

Згідно з наведеною на рис. 1 моделлю, яка дозволяє прослідкувати, як саме взаємопов'язані окремі елементи методики аналізу грошових потоків та його функції, видно, що вона передбачає проведення горизонтального, вертикального, параметричного, факторного, прогнозного, SWOT-, кореляційного економічного аналізу.

Запропонована модель дозволяє удосконалити методику аналізу грошових потоків з огляду на можливість задіяння багатьох функцій економічного аналізу і, відповідно, збільшує його значущість для суб'єктів управління та заінтересованих сторін.

Застосування в управлінні цієї методики зумовлено тим, що однією з основ макроекономічного регулювання в ринковій економіці є монетарна політика, концепцією якої передбачено надання переваги грошовим чинникам. На 242макрорівні реалізація в межах фінансового менеджменту методики аналізу грошових потоків дозволяє багатьом американським фірмам синхронізувати грошові потоки і забезпечити:

- зниження до мінімуму операційних балансів;
- зменшення залишку готівки в касі;
- зменшення банківських позик;
- зниження витрат за відсотками;
- збільшення прибутків [38, с. 794-795].

Застосування у практиці фінансово-господарської діяльності підприємств запропонованих теоретико-методичних підходів дозволяє їм забезпечити постійний моніторинг ліквідності і платоспроможності і мати переваги в умовах серйозної конкурентної боротьби, відтак, зменшувати власні фінансові ризики і реалізувати стратегічну місію.

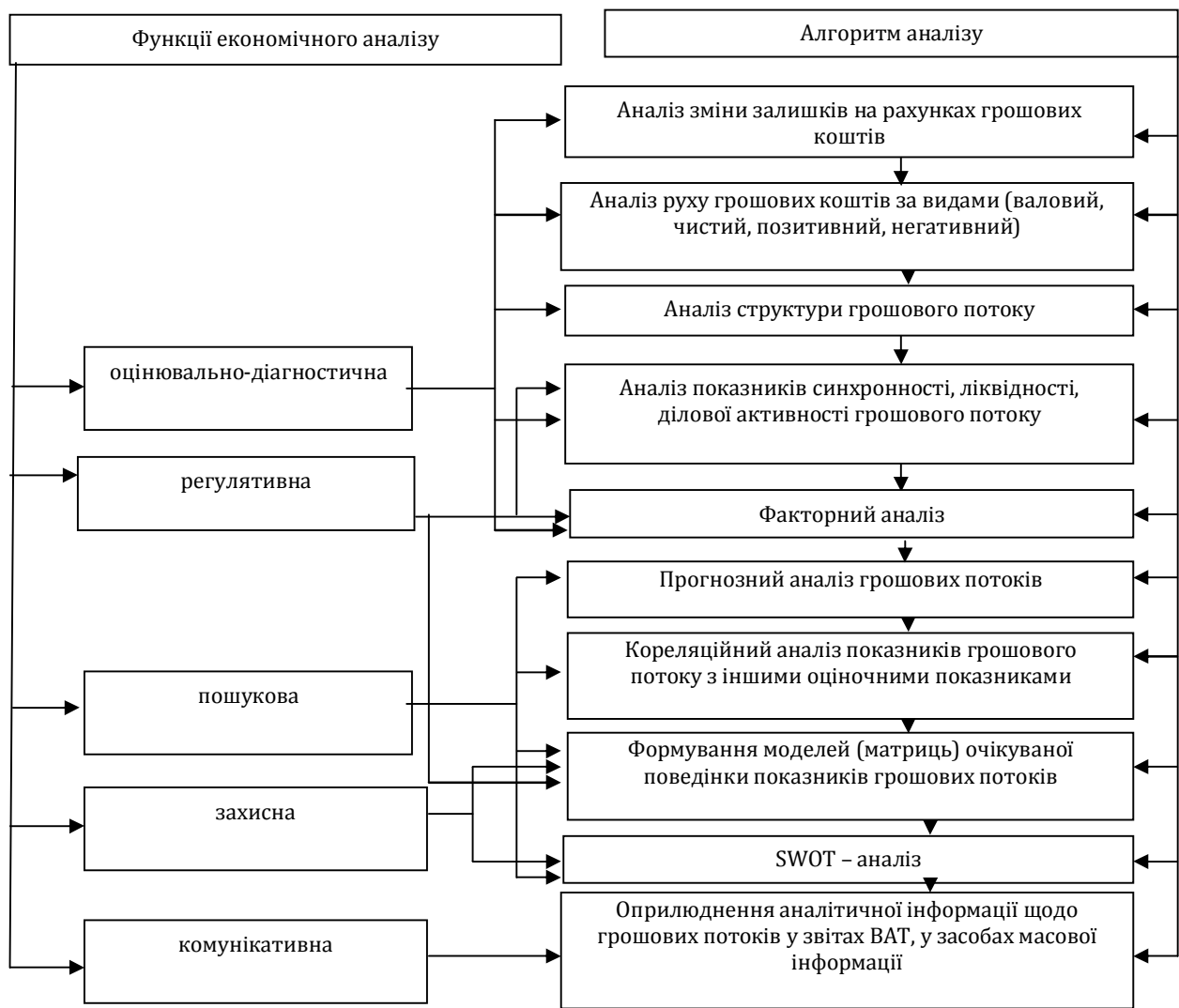


Рис. 1. Структурно-функціональна модель аналізу грошових потоків суб'єктів господарювання

### Список літератури

1. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л. А. Бернштейн: Пер. с англ./ Науч. ред. перевода чл.-корр. РАН И. И. Елисеева. Гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 624с.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту/ Євхен Брігхем.: Пер. з англ. – Київ: Молодь, 1997. – 1000 с.

### РЕЗЮМЕ

Лазаришина Інна

#### Теоретико-методологічні основи аналізу грошових потоків в конкурентній середі

В статті досліджені основні аспекти методології економічного аналізу грошових потоків. Ідентифіковані потреби в аналітичній інформації про них згідно теорії інтересів.

### RESUME

Lazaryshyna Inna

#### Theoretical and methodological framework for the analysis of cash flows in a competitive environment

In the article the main aspects of the methodology of the cash-flows analysis are researched. The needs in the cash-flows analytical information according to the theory of the interests are identified.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ І ПАРАМЕТРІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ХОЛДИНГОВИХ ОБ'ЄДНАНЬ

*У статті формалізовано опис холдингу і цільової моделі власника за допомогою OLAP куба, наведено параметри організаційної структури для різних корпоративних стратегій. Запропоновано класифікацію типових рішень по взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань, за допомогою якої підприємство може розробити стратегію, що сприятиме досягненню стану його сталості.*

**Ключові слова:** холдингова структура, стратегія, типові рішення, управління, класифікація.

У наш час побудова системи стратегічного управління стає все більш актуальною для холдингових структур машинобудівної галузі. Досвід розвитку бізнесу свідчить про те, що у більшості випадків власник ефективно управляє компанією лише до певного моменту, після чого підтримувати її у стані сталості стає складно. Коли машинобудівне об'єднання набуває великих розмірів, стратегічні рішення все більше віддаляються від оперативного управління, яке стає рутинним заняттям, а стратегічний аспект управління стає головним, визначає усі параметри діяльності холдингових об'єднань, зокрема їх структуру та систему функціонування холдингових структур в умовах непередбачуваних змін у середовищі господарювання.

На сучасному етапі розвитку досліджень, які стосуються управління, значну увагу звертають на стратегічне, якому присвячено багато наукових праць таких вчених, як: Д. Герберт, В. Данніков, М. Деррік, В. Захарченко, Тревор Елліот, Д. Хей та ін. У їх дослідженнях наголос робиться на те, що регулярно розширення асортименту продукції, освоєння раніше невідомих ринків, ліквідація неефективних напрямів, злиття і дроблення – все це стає звичайною практикою для українських холдингових структур, що обумовлює необхідність використання стратегічного підходу до управління [1, с. 50].

Метою написання статті є розробка класифікації типових рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань.

Отже, як вважають Д. Хей та М. Деррік, при розробці стратегічних рішень необхідно вирішити питання побудови та функціонування системи стратегічного управління холдингом – взаємодії всіх структурних одиниць групи, як пов'язаних, так і не пов'язаних технологічним ланцюгом [2, с. 205].

На нашу думку, велике підприємство, що веде бізнес у кількох регіонах, в управлінському сенсі нічим не відрізняється від холдингової структури, що дозволяє проводити комплексне порівняння поточної і виродженої структур у процесі еволюційного розвитку холдингів.

Для адаптації холдингових структур до ринкового середовища при еволюційному розвитку необхідно враховувати не лише характеристики групи в стартовій

ситуації і в цільовій моделі, але і сумісність характеристик холдингових структур [3, с. 64].

Результативність функціонування холдингу, швидкість проходження і ефективність прийнятих управлінських рішень у сучасних умовах залежать від раціональності побудови юридичної, майнової та організаційної структури холдингу, відповідності їх сучасним вимогам ринкової економіки і бізнесу компанії, загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках продуктів, що випускаються групою компаній [4, с. 67].

Усе це висуває високі вимоги як до формування цільової моделі, так і способів її досягнення. Ми пропонуємо формалізувати опис холдингу і цільової моделі власника за допомогою пропонованого OLAP куба (рис. 1): формою управління активами (Fi), видом ІК (Ii), управління бізнесом (Bi), видом стратегії (Si), територіальної організацією (Ti), спільністю управління БП (Pi), драйверами поточної трансформації (Di), видом фінансової відповідальності (Fi) та ін.

А кожен бізнес одиницю можна охарактеризувати поєднанням зазначених параметрів:

$$BU(1,...k) = \{Fi;Ii;Bi;Si;Ti;Pi;Di;Fi...\}$$

Саме комбінація цих та інших характеристик і описує конкретну модель холдингу або його частини.

Однак універсального рішення для побудови ефективного холдингу, всіх його сегментів не існує [5]. Але є єдині принципи та методологія, а відмінності виникають лише при виробленні стратегічних рішень щодо розвитку холдингових структур.

На думку Тревора Елліота, Дейва Герберта, для кожної можливої стратегії діяльності існує якась оптимальна структура організації робочих процесів. Питання полягає в тому, які параметри структури повинні відповідати тій чи іншій стратегії [6, с. 167].

Варто зазначити, що число варіантів не безмежне – машинобудівні компанії роблять вибір з деяких заздалегідь відомих переліків як стратегій, так і параметрів структур.

Виділяють два основних класи стратегій: бізнес-стратегії (звані також стратегіями бізнес-рівня, діловими або конкурентними) і корпоративні. У першому наближенні можна говорити, що бізнес-

стратегія – це узагальнена модель поведінки підприємства в межах однієї галузі, а корпоративна стратегія забезпечує найбільш ефективну поведінку

підприємства одночасно в межах декількох галузей [7, с. 6].

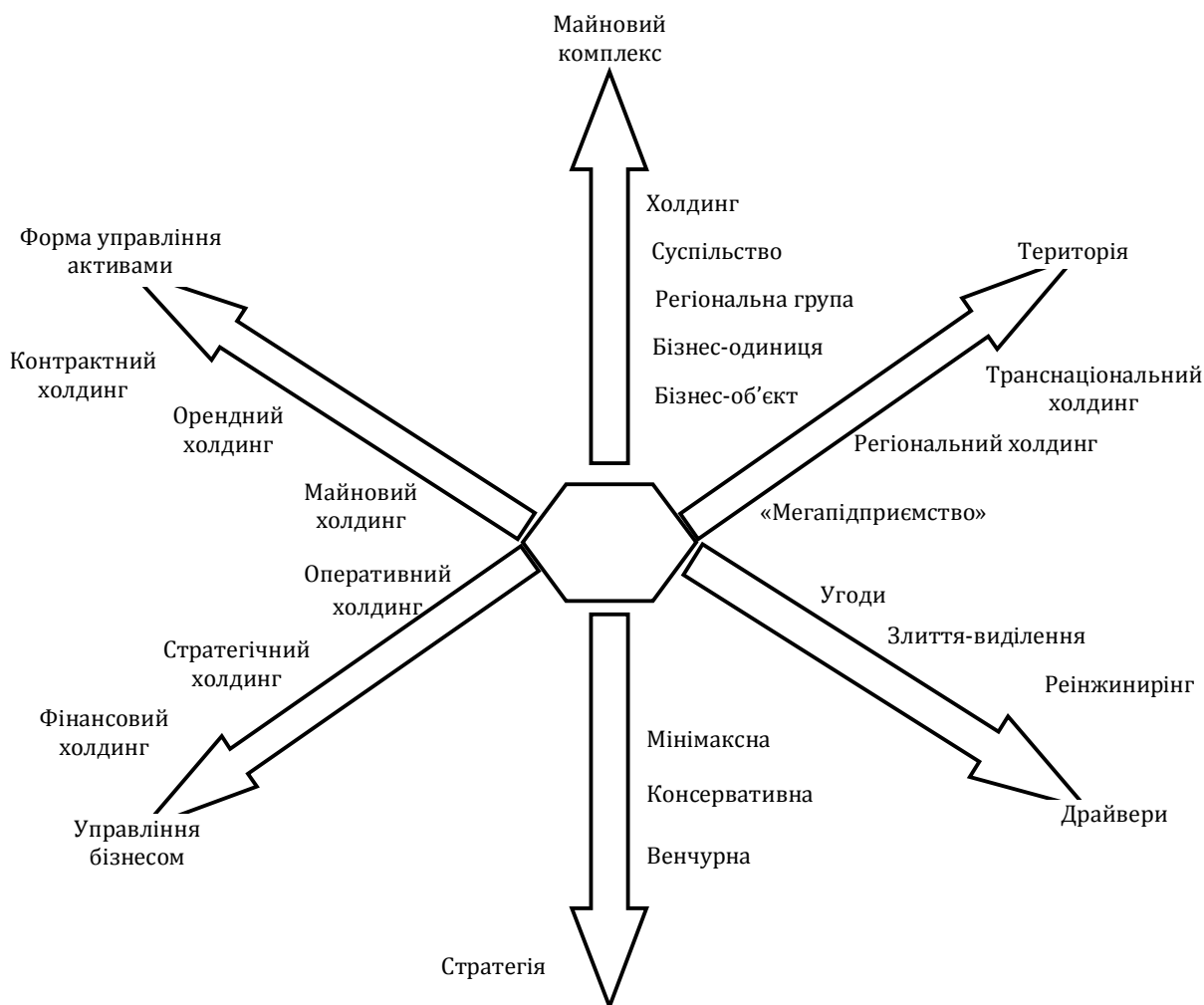


Рис. 1. Характеристичні показники холдингу і цільової моделі

Більш точно бізнес-стратегія визначає позицію підприємства відносно його конкурентів у галузі. Вона формується для кожного товарного ряду і визначає прийоми і методи боротьби за ринок і покупців шляхом формування стійкої конкурентної переваги. Ця перевага виникає як результат свідомого вибору і використання певних способів довгострокової конкуренції. Але, якщо стратегія цінової конкуренції досить поширена і напрям докладання зусиль очевидний, то стратегія диференціації спрямована на виявлення або створення цієї унікальності. Прикладом товару з вираженими унікальними властивостями може, наприклад, слугувати верстат з унікальним програмним управлінням [8, с. 381].

Якщо компанія діє відразу в декількох різних підгалузях машинобудівної галузі, то проблема вибору стратегії стає більш складною. Без організації ефективної взаємодії між бізнес-одиницями громіздка корпоративна система рано чи пізно поступиться своїми позиціями за основними напрямками і надасть місце більш динамічним вузькоспеціалізованим конкурентам [9, с. 140]. Тому корпоративна стратегія повинна бути зосереджена на створенні різних видів додаткових переваг для бізнесів, що належать до складу корпорації,

з метою посилення конкурентоспроможності як кожного з них, так і корпорації загалом. Тобто на корпоративному рівні стратегія повинна вирішувати: які бізнеси і яким чином здатні в сукупності забезпечити довгострокову прибутковість [10, с. 77].

Загалом стратегії диверсифікації полягають у проникненні компанії в інші галузі з метою ліквідації надмірної залежності однієї асортиментної групи товарів від ринкової кон'юнктури. При реалізації стратегії взаємозалежної диверсифікації фірма шукає нові види діяльності, що доповнюють вже існуючі в технологічному і комерційному плані, з метою досягнення ефекту синергії (взаємного підсилення окремих переваг). При цьому додаткове посилення кожного з напрямів створюється через обмін кваліфікованими фахівцями між спорідненими бізнесами або шляхом спільного використання потенціалу (за рахунок використання загальних каналів збуту та рекламних компаній, досягнень у сфері НДДКР, використання устаткування тощо). Наприклад, виробник верстатів може в досить короткі терміни освоїти виробництво інструмента, спираючись на сформовану технологічну базу і науковий потенціал.

При реалізації стратегії невзаємопов'язаної

диверсифікації машинобудівне підприємство виходить за межі традиційного виробничого або комерційного ланцюга і шукає нові види діяльності, відмінні від вже існуючих і у сфері технологій, і ринків збуту. Цей вид диверсифікації використовується здебільшого для отримання швидких або стабільних фінансових результатів, оскільки прибуткові види діяльності заслуговують уваги, незалежно від того, яким галузям вони належать [11, с. 7].

У цьому випадку компанія створює додаткові переваги для своїх бізнесів насамперед за рахунок формування внутрішнього ринку капіталів. Головний офіс може більш ефективно перерозподіляти фінансові ресурси між окремими підприємствами, оскільки володіє більш повною інформацією про їх діяльність, ніж та, яку мають ринкові інвестори.

Вертикальна інтеграція – це стратегія внутрішньогалузевого зростання, коли компанія починає виробництво ресурсів і комплектуючих для свого головного напрямку діяльності (інтеграція «назад»), або створює підприємства для подальшої переробки основної продукції чи збутові структури для її просування на ринок (інтеграція «вперед») [12].

Таким чином, у межах холдингу здійснюється об'єднання технологічно пов'язаних напрямів діяльності, які доповнюють основний бізнес вгору і вниз по ланцюгу створення додаткової вартості продукту. Важливо зазначити, що в параметрах стратегії вертикальної інтеграції об'єднуються напрямки діяльності, кожний з яких потенційно може бути незалежним бізнесом. Вертикально інтегровані компанії прагнуть зміцнити конкурентні позиції свого основного бізнесу шляхом зниження виробничих витрат і ринкових витрат з придбання ресурсів і збуту продукції, поліпшення наскрізного контролю якості, а також деякого зниження впливу ринкової кон'юнктури [13].

Нижче наведено параметри організаційної структури для різних корпоративних стратегій.

1. Стратегія непов'язаної диверсифікації. Унаслідок відсутності технічних та ринкових взаємозв'язків між бізнесами, для реалізації цієї стратегії можливе формування найбільш простої і дешевої, з точки зору управління, організаційної структури.

У цьому випадку найбільш прийнятною є максимально децентралізована дивізіональна структура – так звана конгломератна модель. Оскільки напрями практично незалежні у своїй діяльності, але мають загальне джерело фінансів, то основне завдання корпоративного центру зводиться до ефективного перерозподілу капіталу між бізнесами з метою забезпечення максимальної прибутковості сумарного інвестиційного портфеля.

2. Стратегія взаємозалежної диверсифікації. У разі реалізації стратегії взаємозалежної диверсифікації координуваними мають бути потоки не лише фінансові, але і інших ресурсів, що переводяться з одного бізнесу в інший. Між основними дивізіонами (бізнесами) з'являється обопільний взаємозв'язок. Повинен здійснюватися інтенсивний обмін оперативною інформацією, дослідженнями і розробками, людськими і матеріальними ресурсами, що значно ускладнює і «здорожує» систему управління.

Оскільки бізнеси взаємопов'язані між собою, корпоративному керівництву важче оцінити автономні результати діяльності дивізіонів і здійснювати процес перерозподілу капіталів між ними, що не дозволяє активно використовувати ринкові форми контролю.

Крім того, самі дивізіони з одного боку виступають як конкуренти в боротьбі за інвестиційні фонди корпорації, а з іншого – змушені інтенсивно взаємодіяти. Виходом є встановлення трансфертних цін на внутрішньокорпоративні послуги. Нерідко для стимулювання взаємодії дивізіонів у сфері досягнення ефекту синергії здійснюється контроль результату діяльності за кінцевими цілями.

Функції, що виконуються штабними корпоративними відділами, мають бути більш різнобічними, ніж у межах конгломератної структури, але менш численними, ніж у вертикально інтегрованої системи. Функціональні напрямки, що забезпечують досягнення ефекту синергії, повинні бути або інтенсивно координуваними на рівні взаємодіючих дивізіонів, або повністю реалізовуватися на рівні корпоративного центру – керуючої компанії [14, с. 167].

Якщо керівництво корпоративного рівня дуже активно втручається у повсякденну діяльність центрів прибутку, то дивізіонні менеджери можуть втратити можливість на практиці визначати майбутній розвиток свого підрозділу. Тому функції керівництва оперативною діяльністю і розробки бізнес-стратегії повинні перебувати в руках дивізіонних менеджерів. Однак постановку кінцевих цілей діяльності дивізіонів і ротацію кадрів, що керують бізнесом, повинні здійснювати менеджери корпоративного рівня. Вибір постачальників для обслуговування бізнесів ймовірно також повинен здійснюватися менеджерами корпоративного рівня в тісному контакті з керівниками дивізіонів [15, с. 54].

3. Стратегія вертикальної інтеграції. З точки зору організації управління, стратегія вертикальної інтеграції – теж дороге задоволення, оскільки у вертикально інтегрованих компаніях між основними блоками структури (одногалузевими бізнесами) спостерігається тісний технологічний взаємозв'язок. Тому основним механізмом координації бізнесів повинно бути планування їх взаємодії, здійснюване на корпоративному рівні менеджменту, і система управління має бути максимально централізована [16, с. 92-95].

Виникає необхідність у формуванні штабних корпоративних груп, які займаються моніторингом, координацією і плануванням діяльності напрямів, а також оцінкою запропонованих керівництвом дивізіонів планів у різних сферах стратегічної і оперативної діяльності (маркетингу, інжинірингу, виробництва і т. ін.). Спільний штаб змушений здійснювати великий ринковий і бюрократичний контроль для забезпечення процесу обміну ресурсів між дивізіонами. Оскільки дивізіони не пов'язані з ринком безпосередньо, то їх керівників наділяють владними повноваженнями, необхідними для здійснення управління оперативною діяльністю своїх підрозділів. Питаннями постановки кінцевих цілей діяльності дивізіонів, розробкою їх бізнес-стратегії, вибором постачальників, призначенням керівних кадрів повинні керувати насамперед корпоративні менеджери.

З урахуванням того, що інтереси кожного з дивізіонів знаходяться в залежності від результатів діяльності інших, їх керівництво повинне мати можливість впливати на процеси прийняття рішень, пов'язаних з переведенням ресурсів у рамках вертикально інтегрованої системи. Тому для здійснення інтенсивної комунікації між дивізіонами прийнято формувати деякі механізми горизонтальної інтеграції,

координуючі спільну діяльність. Зважаючи на це, можна рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і скласти наведену нижче зведену таблицю типових параметрів організаційних структур.

**Таблиця 1. Класифікація типових рішень щодо взаємозв'язку корпоративних стратегій і параметрів організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань**

1	Незв'язана диверсифікація	Взаємопов'язана диверсифікація	Вертикальна інтеграція
2	3	4	
<b>Базові параметри структури</b>			
Модель Структури	Конгломерат	Дивізіональна	Дивізіональна
Розмір корпоративного офісу	Малий (кілька десятків людей)	Середній(більше сотні людей)	Великий(кілька сотень людей)
Централізація управління на корпоративному рівні	Низька	Помірна	Висока
Способи інтеграції	Стандартизація фінансового обліку	Горизонтальна інтеграція (у сферах досягнення ефекту синергії), планування	Планування, стандартизація, помірна горизонтальна інтеграція
<b>Способи контролю</b>			
Ринковий контроль	Домінує (ROI)	Використовується слабо	Широке використання (трансфертні ціни, ROI)
Контроль результату діяльності	Використовується слабо	Використання помірно або слабо (іноді застосовується У сфері досягнення ефекту синергії)	Широке використання (цілі у сфері обсягів виробництва, збуту і т.д.)
Бюрократичний контроль	Помірне використання (бюджетування)	Широке використання (стандартизація, бюджетування)	Широке використання (стандартизація, бюджетування)
Клановий контроль	Використовується слабо	Широке використання (корпоративні норми і цінності)	Помірне використання (корпоративні норми і цінності)
<b>Розподіл сфер діяльності (основних функцій)</b>			
Маркетинг	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	К
Дослідження і розробки (НДДКР)	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	К
Інжиніринг	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	Б (К)
Виробництво	Б	Б, Б(К), К (Б) – в сфері синергії	Б
<b>Розподіл управлінських функцій</b>			
Розробка корпоративної стратегії та постановка цілей для бізнесів	Б	К	К
Кадрові питання у сфері управління бізнесом	Б	К	К
Розробка бізнес-стратегії	К	Б – Б(К)	К
Планування випуску продукції	К	Б – Б(К)	К
Вибір постачальників і збутових структур.	К	Б – Б(К)	К
Оперативне управління бізнесом	К	Б – Б(К)	Б
Допоміжні сфери: Фінанси, Бухгалтерія та оподаткування, Юридична сфера	Б	К – К(Б)- Б(К)	К

Б – реалізується на рівні бізнесу,  
К – реалізується на корпоративному рівні,  
Б(К) – реалізується на рівні бізнесу при частці корпоративного офісу,  
(Б) – реалізується на рівні корпоративного офісу за участю бізнес-рівня.  
Отже, нами запропонована класифікація управлінських рішень з управління холдинговими

структурами у машинобудуванні у взаємозв'язку з корпоративними стратегіями і станом організаційних структур, які є характерними для діяльності машинобудівних холдингових об'єднань. Наведена класифікація, на відміну від аналогічних утворів, інтегрує в собі рішення, стратегії і параметри організаційних структур машинобудівних холдингових об'єднань, що сприяє досягненню стану їх сталості.

## Список літератури

1. Захарченко, В. Ринкові перетворення та формування вертикальних корпоративних структур у промисловості України [Текст] / В. Захарченко // Економіст. – 2003. – №11. – С. 50-53.
2. Хей, Д. Теория организации промышленности. Т. 1, глава 6.1. Вертикальные связи рынков [Текст] / Д. Хей, М. Деррик. СПб., – 1999. С. 216 – 227. – 321 с.
3. Колосок, В. М. Сутність та зміст розвитку організаційно-правових форм великих промислових підприємств [Текст] / В. М. Колосок // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С. 63-66
4. Горбатов, В. М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике [Текст] : монография / В. М. Горбатов. — Х. : ИД «ИНЖЕК», 2005. — 165 с.
5. Данников, В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление [Текст] / Данников В. — М. : Эльвэйс-М, 2004. — 464 с.
6. Эллиот, Т. Интегрированные системы: Экспресс-курс [Текст] / Тревор Эллиот, Дейв Герберт. — пер. с англ. Т. Новиковой. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 272с.
7. Куценко, А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук / А. В. Куценко. — Полтава, 2007. — 21 с.
8. Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент [Текст] : справочник для профессионалов / И. И. Мазур. — М. : Высшая школа, 2003. — 1077с.
9. Маринченко, О. О. Економічні аспекти функціонування агрохолдингів в Україні [Текст] / О. О. Маринченко // Облік і фінанси АПК. – 2010. – №3. – С. 139-143.
10. Мороз, О. В. Соціально-економічні аспекти корпоративного управління [Текст] : монографія / О. В. Мороз, А. П. Карачина. – Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. — 176 с.
11. Алексанян, А. В. Трансформация системы управления региональными холдингами в топливно-энергетическом комплексе России [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук / А. В. Алексанян. — Краснодар, 2008. — 21 с. 7.
12. Акімова, І. Стимули вертикальної інтеграції [Текст] / І. Акімова, О. Щербаков // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України. – 2002. – №1.
13. Ованесов, А. Особенности системы управления по целям в холдинговых компаниях [Электронный ресурс] / А. Ованесов. — Режим доступа: <http://www.intalev.ru/>
14. Ганущак-Єфіменко, Л. М. Інтеграція активів у процесі реалізації вертикальних інтеграційних процесів підприємств [Текст] / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №8. – С. 166-170.
15. Храброва, И. А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Афффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика [Текст] / И. А. Храброва. – М. : Издательский Дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.
16. Прокопчук, Л. М. Модель системи управління в акціонерних товариствах [Текст] / Л. М. Прокопчук // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – Кам'янець-Подільський : ПДАТУ. – 2008. – Вип. 16. – Т. 2. – С. 92-95.

## РЕЗЮМЕ

**Лакейхина Виктория**

### **Взаимосвязь корпоративных стратегий и параметров организационных структур холдинговых объединений**

В статье формализовано описание холдинга и целевой модели с помощью OLAP куба, приведены параметры организационной структуры для различных корпоративных стратегий. Представлена классификация типовых решений по взаимосвязи корпоративных стратегий и параметров организационных структур машиностроительных холдинговых объединений, с помощью которой предприятие может разработать стратегию, способствующую достижению состояния его устойчивости.

## RESUME

**Lakeykhina Viktoria**

### **Interrelationship of corporate strategies and parameters of the organizational structures of holding associations**

The article shows the description of the holding and the target model with the help of OLAP cube. The parameters of the organizational structure for various corporate strategies are presented. The author presents a classification of typical solutions according to the relationship between corporate strategies and parameters of the organizational structures of machine-building holding associations, and the enterprises can develop their own strategy, that will promote the achievement of stability.

**Стаття надійшла до редакції 04.02.2013 р.**



## АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

*Обґрунтовано сутність і значення інноваційних ризиків. Проаналізовано негативні і позитивні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора.*

**Ключові слова:** інновація, ризики, інноваційна діяльність підприємств, класифікація інноваційних ризиків, інноваційний процес

В економічній літературі по-різному тлумачиться поняття ризику, його елементи та їх характеристика. Це пояснюється багатоглядністю цього явища, а також практично повним його ігноруванням у чинному законодавстві, а в окремих випадках обмеженим застосуванням у практиці та управлінській діяльності підприємства. Ризик – це складне явище, з яким необхідно рахуватися у будь-якій сфері діяльності. Його можна тлумачити як небезпеку, можливість збитку або втрати.

Ситуацію ризику розглядають як різновид невизначеності, коли настання подій ймовірне і може бути визначене. У цьому випадку об'єктивно існує можливість оцінити ймовірність подій, які приблизно виникають у результаті спільної діяльності партнерів з виробництва, впливу природного середовища на розвиток економіки, впровадження науково-технічних досягнень тощо. Тобто ризик є моделлю зняття суб'єктом невизначеності, оскільки прагнучи «зняти» ризиковану ситуацію, суб'єкт робить вибір і прагне реалізувати його.

Діяльність підприємства в усіх її формах поєднується з численними ризиками, ступінь впливу яких на результати його господарювання доволі високий. Поряд з ризиком інноваційної діяльності наявні такі, які обов'язково виникають у разі недостатньої уваги підприємства до інноваційної діяльності (ризик банкрутства, зменшення попиту, витіснення з традиційних ринків тощо). В інноваційному процесі є значна частка ризику. Але це не повинно зупинити підприємства, які хочуть мати повні конкурентні переваги. Вони повинні ризикувати, впроваджувати новітні досягнення науки, нову продукцію і технологію, нову систему управління працею та виробництвом.

Розроблення інноваційних продуктів майже завжди характеризується ризиком, а відмова від інноваційної діяльності може призвести до втрати підприємством своїх ринкових позицій. Під інноваційним ризиком розуміють такий, який виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, розробкою та виробництвом нової продукції, робіт, послуг.

Дж. М. Кейнс ввів у науку поняття «схильність до ризику» характеризує інвестиційні і підприємницькі ризики, одним із перших почав класифікувати ризики.

Й. Шумпетер пов'язував підприємницьку діяльність із «динамічною невизначеністю», яка породжувалася із безперервним розвитком «господарсько-політичного»

середовища і науково-технічним прогресом.

Ф. Найт уперше висловив думку про ризик як про кількісну міру вартості. Відповідно до концепції вченого, ризик – це вимірювана невизначеність: підприємець може «передбачати» або «відгадати» деякі основні параметри (результати, умови) розвитку своєї справи у майбутньому. Підхід Ф. Найта визначає математичну базу для кількісного вимірювання і моделювання ризиків, якою є апарат теорії ймовірності. Розвиток підходів Ф. Найта в галузі чисельної оцінки ризиків знайшов своє продовження в теорії раціонального вибору, що відіграє найважливішу роль у моделюванні фінансових ризиків.

Досліджуючи ризики, вважаємо, що за рекомендацією вчених доцільно виділити групу тих, які можуть бути застраховані. За певних ризикових подій інвестор має підстави сподіватися на відшкодування витрат, пов'язаних з цим ризиком. До тих, які піддаються страхуванню, належать: прямі майнові збитки, пов'язані з перевезеннями, роботою обладнання, поставкою матеріалів; непрямі збитки, спричинені демонтажем і переміщенням пошкодженого майна; ризики, що підлягають обов'язковому страхуванню (від нещасних випадків на виробництві, від захворювань, від пошкодження майна, від викрадення транспортних засобів).

Розвиваючись на основі інновацій і беззаперечно йдучи на ризик, підприємство-інноватор, щоб домогтися зниження ризику, змушене вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін (очікуваних або фактичних) ситуацій на ринку. У цьому аспекті кожна успішно реалізована інновація розширює адаптаційні ринкові можливості підприємства до змін зовнішнього середовища. Це свідчить про те, що ризик має певний дуалізм.

З одного боку, ризик є гальмівним чинником інноваційної діяльності, який загрожує негативним результатом, з другого – це шанс вирватися вперед, отримати переваги на ринку (табл.1).

Важливо окремо досліджувати внутрішній ризик підприємства, величина якого визначається особливостями організації управління та функціонування підприємства. Він займає проміжне місце між об'єктивними і суб'єктивними ризиками, оскільки містить елементи обох груп. Зокрема, наявне устаткування, технологічне оснащення, виробничі

площі, місце розташування і таке інше існують об'єктивно, але їх стан, ступінь резервування,

використання та інше залежить від суб'єктивних чинників.

**Таблиця 1. Позитивні і негативні аспекти інноваційного ризику для підприємства-інноватора**

Інноваційний ризик	
Негативний аспект	Стимулюючий аспект
<ol style="list-style-type: none"> <li>Прямі фінансові втрати внаслідок несприйняття новинки ринком.</li> <li>Втрачені можливості через концентрацію зусиль на неперспективних напрямках.</li> <li>Перебудова налагодженої системи взаємодії з економічними контрагентами, наприклад, у разі неможливості використовувати традиційні канали збуту для реалізації інновації.</li> <li>Складнощі фінансування інноваційної діяльності, результат якої не цілком визначений.</li> <li>Перебудова традиційної налагодженої системи функціонування і управління підприємством.</li> <li>Високі витрати на залучення висококваліфікованих фахівців ззовні.</li> <li>Втрата іміджу в разі провалу інновації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Випередження конкурентів.</li> <li>Можливість використовувати переваги першовідкривача, зокрема цінову стратегію «зняття вершків».</li> <li>Розширення адаптаційних можливостей підприємства-інноватора до змін ситуації на ринку.</li> <li>Підтримання інтересу споживачів шляхом надання їм досконаліших видів продукції.</li> <li>Підвищення іміджу підприємства-інноватора.</li> <li>Проникнення в нові, найбільш привабливі з економічного погляду сфери діяльності.</li> <li>Реалізація творчого потенціалу працівників і менеджерів підприємства-інноватора.</li> <li>Удосконалення організаційної структури управління.</li> <li>Поліпшення фінансових результатів.</li> </ol>

До основних чинників внутрішнього інноваційного ризику належать:

- система управління і ступінь її гнучкості;
- ступінь узгодження інтересів робітників, фахівців, менеджерів і власників підприємства-інноватора;
- ступінь резервування виробничих площ, виробничі потужності та їх гнучкість;
- використовувані технології;
- маркетинг;
- система підготовки і перепідготовки кадрів;
- структура кадрів за рівнем освіти, кваліфікації та за віком;
- форма господарювання і форма власності;
- фінансова стійкість;
- забезпеченість ресурсами;
- імідж тощо.

Результативність інноваційної діяльності залежить від того, наскільки визначені правильні методи управління, наскільки точно розроблена оцінка ризиків.

Забезпечення певної передбачуваності в інноваційній діяльності є однією зі складних проблем, тому що часто досить значні витрати можуть дати нульовий результат через значний ризик, оскільки ризик визначається як стан знань, коли відомі один або декілька варіантів за кожною альтернативою й коли ймовірність реалізації кожного результату відома особі, що приймає рішення. Невід'ємною характеристикою інновацій є підвищений ризик, отже, першорядним завданням будь-якого інноваційно-активного підприємства є управління ризиками. Від успішності його рішення в межах адекватно вибудованої системи ризик-менеджменту залежать результати реалізації всього інноваційного проекту. Інноваційні ризики класифікуються за різними ознаками (табл. 2).

Кожний з виділених видів ризику можна розподілити на складові, доки кожному з елементарних ризиків можна буде поставити у відповідність тільки йому властиві чинники ризику. При аналізі ризику доцільно виокремлювати їхні види, що не перетинаються, щоб уникнути подвійного урахування. Однак, тут існує низка проблем:

- одні ті самі чинники можуть впливати на збільшення чи зменшення різних видів ризику;

- ризику, що входять в одну із класифікаційних груп, можуть містити ризики інших класифікаційних груп і водночас самі можуть входити як складові в інші класифікаційні групи;
- один і той самий вид ризику залежно від конкретних умов може розглядатися як зовнішній і як внутрішній.

І ці проблеми потребують вирішення. В економіці для кількісного аналізу ризику використовують імовірнісний підхід, відповідно до якого для того, щоб оцінити ризик, необхідно знати всі можливі наслідки конкретного рішення чи дії (або закон їхнього розподілу) і ймовірності цих наслідків. Імовірність розвитку тих чи інших подій можна визначити, використовуючи об'єктивний метод, суб'єктивний, очікуване значення результату, мінливість чи розкид можливих результатів.

Для здійснення інновацій підприємство має забезпечувати передумови їх реалізації:

- подолати страх персоналу перед ризиком, який виникає при здійсненні різних інновацій;
- лібералізація в прийнятні інноваційних рішень, відсутність формалізації і регламентації в системі управлінських рішень, бюрократичних перешкод на шляху інновацій, здатність організаційних структур управління гнучко перебудовуватися до нових завдань і умов діяльності, посилення ролі кожної управлінської структури в інноваційному процесі, зміцнення їх взаємозв'язку і взаємодії підвищує загальний інноваційний потенціал і інноваційний клімат на підприємстві;
- піднесення рівня сприятливості до інновацій, від якого залежать інтенсивність і обсяги нововведень, рівень інноваційної сприятливості, пов'язаний з піднесенням творчого потенціалу персоналу, запровадження економічного механізму стимулювання інновацій, зростання рівня конкурентоспроможності товару, здійсненням великосерійного і масового типів виробництва, зростанням попиту на продукцію і обсягів її реалізації тощо.

**Таблиця 2. Класифікація інноваційних ризиків**

Класифікаційна ознака	Види ризиків
За сферами вияву	– економічний, – політичний, – екологічний, – соціальний, – технологічний, – інші.
За масштабами впливу	– у масштабах країни, – регіональний, галузевий, – ризик окремих господарюючих суб'єктів.
За суб'єктами інноваційної діяльності	– ризик інвестора в новації, – ризик одержувача інвестицій, – ризик споживача, – ризик суспільства загалом, – інші.
За формами інвестування в новації	– реального інвестування, – фінансового інвестування.
За джерелами інвестування новацій	– ризик інвестування із внутрішніх джерел, – ризик інвестування за рахунок позикових коштів, – ризик інвестування за рахунок залучених коштів.
За механізмами інвестування новацій	– ризик інвестування прибутку, – ризик інвестування за рахунок амортизаційних відрахувань, – ризик інвестування за рахунок інвестиційних позик і кредитів венчурного фінансування новацій, – ризик інвестування за рахунок облігацій підприємства.

Ступінь ризику залежить від особливостей інноваційного процесу. Великим ризиком можуть відзначитися інновації принципово нових досягнень науки і техніки, які докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва, управління.

Головна внутрішня мета діяльності будь-якого підприємства або організації, що функціонують у сучасних умовах господарювання, складається в максимізації прибутку. Водночас головну мету інноваційної діяльності підприємства або організації можна позначити як одержання певного числа інновацій у вигляді нової продукції, технології, сировини, методів організації й керування й т.д., що володіють певними характеристиками. Очевидно, що головна мета підприємства і його головна мета в інноваційній діяльності не є тотожними. Разом з тим, інноваційна діяльність відіграє вирішальну роль у максимізації прибутку підприємства.

Причиною подібного протиріччя є те, що підприємство як відкрита система забезпечує досягнення своєї внутрішньої мети – одержання прибутку за рахунок додання результатам своєї діяльності у вигляді продуктів (товарів, послуг) характеристик, що відповідають вимогам зовнішнього середовища підприємства як з боку споживачів, так і держави. У цьому випадку інновації як результат інноваційної діяльності, з одного боку, повинні бути орієнтовані на краще, більше повне задоволення запитів споживачів, а з іншого боку – на одержання певного економічного ефекту у вигляді прибутку для підприємств, що оцінюють їхню розробку й упровадження.

По-перше, це розширення номенклатури реалізованої продукції (послуг).

Стосовно вже функціонуючого підприємства розширення номенклатури продукції, яка випускається,

можливо лише у двох напрямках: за рахунок випуску нової (раніше не виробленої на даному підприємстві) продукції, або за рахунок удосконалювання (модернізації або модифікації) продукції, яка випускається, або наданої послуги. Очевидно, що як перший, так і другий напрямок, який забезпечує розширення номенклатури продукції, яка випускається, чи послуг, в остаточному підсумку призведуть до збільшення прибутку, прямо пов'язаного з інноваційною діяльністю, тому що сукупність робіт, пов'язаних з розробкою, освоєнням і поліпшенням уже виробленої продукції, за своєю суттю є інноваційною діяльністю.

По-друге, максимізація ціни, за якою реалізується продукція або виявляється послуга. Очевидно, що можливість збільшення ціни реалізації продукту або послуги прямо залежать від попиту та пропозиції продукції підприємства (організації) на ринку. Найважливіше значення тут має наступне: чи діє підприємство (організація) в умовах конкурентної боротьби або посідає монопольне становище. Результатом монопольного становища є практично нічим не обмежена можливість збільшення ціни реалізації продукту або послуги й, як наслідок, прибутку. Слід зазначити, що здійснювана підприємствами й організаціями інноваційна діяльність і одержувані інновації є одним із засобів, за допомогою якого вони можуть забезпечити монопольне становище на ринку або попиті на продукцію й необґрунтовано завищувати ціну її реалізації. Необхідно звернути увагу, що у цьому випадку можливість збільшення прибутку буде залежати від виду реалізованої інновації. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам у певних умовах зайняти монопольне положення на ринку з усіма наслідками, тобто можливість збільшення ціни реалізації продукції або послуги, спрямована на

збільшення прибутку, прямо залежить від інноваційної діяльності підприємства (організації).

По-третє, мінімізація витрат на виготовлення й реалізацію одиниці продукції (послуги). Зниження витрат на виготовлення й реалізацію одиниці продукції або послуги можливо тільки за двома шляхами:

- за рахунок мобілізації резервів уже використовуваної технології,
- за рахунок освоєння нового технологічного ланцюга або нових елементів у старому технологічному ланцюзі.
- По-четверте, максимізація обсягів реалізації продукції або послуги. Збільшення обсягів реалізації продукції або послуги в найменшому ступені, чим раніше розглянуті напрями максимізації прибутку підприємства залежить від зусилля підприємства (організації), хоча є і певні важелі впливу на споживчий попит. Тут можна виділити два основні напрями:
- збільшення обсягів реалізації старої продукції, що вже випускається на певному підприємстві (послуги);
- нової продукції.

Збільшення обсягів реалізації старої продукції можливо за рахунок проведення комплексу маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту (реклама, лотереї, конкурси, розпродажі), вихід на нові ринки зі старою продукцією, а також за рахунок підвищення споживчої привабливості продукції. Вона містить такі елементи, як ціна продукції, якість і додаткові функції продукції.

Випуск нової продукції є також результатом інноваційної діяльності. Збільшення обсягів реалізації

продукції або послуги також багато в чому досягається за рахунок відповідних інноваційних перетворень.

Аналіз впливу інноваційної діяльності на прибутковість підприємства або організації доцільно здійснювати за двома напрямками.

Перший – це аналіз динаміки частки прибутку кожного продукту (послуги) у загальному її обсязі, тобто необхідно відслідковувати приріст прибутку по кожному продукті (послугі) номенклатури виробів підприємства, що випускаються. Керівництво підприємства повинне вживати заходів для забезпечення послідовної заміни продукції й технологій, таким чином, щоб забезпечити стійку норму прибутку, що у свою чергу досягається за рахунок активізації інноваційної діяльності.

Другий – це елементний аналіз приросту прибутку, що буде складатися із приросту прибутку за рахунок розширення номенклатури виробів, що випускаються, збільшення цін реалізації, зниження витрат на виробництво й реалізацію, а також за рахунок збільшення обсягів реалізації.

Проведення подібної роботи для вітчизняних підприємств особливо актуально, тому що більшість із них перебуває в кризових умовах і має обмежені фінансові ресурси, які можуть бути спрямовані на проведення інноваційної діяльності і багато із них стоять перед вибором найбільш оптимальних шляхів розвитку через інноваційні перетворення. Порівняння прибутковості альтернативних напрямів інноваційної діяльності є важливим інструментом обґрунтування рішень в інноваційній сфері діяльності.

## Список літератури

1. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. Дем'яненко І. В. Інвестиційно-інноваційний чинник економічного зростання / В. Дем'яненко, А. Буряк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №11. – С. 3-11.
3. Задорожний В. П. Інноваційна діяльність в системі інвестиційної політики України / В. П. Задорожний // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – лютий (№4). – С. 26-29.
4. Ілляшенко С. М. Економічний ризик: навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. – 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр на вчальній літературі, 2004. – 220 с.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи: навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми: Універс. кн. – 2003. – 278 с.
6. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П. П. Микитюк. – К.: Центр навчальної л-ри, 2007. – 400 с.
7. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 392 с.
8. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – 3-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
9. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П. С. Харів. – Тернопіль: "Економічна думка", 2003. – 326 с.
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 454 с.

## РЕЗЮМЕ

**Литвин Зоряна**

### Анализ инновационных рисков

Обосновано сутність и значение инновационных рисков. Проанализированы негативные и позитивные аспекты инновационного риска для предприятия-инноватора.

## RESUME

**Lytvyn Zoryana**

### Analysis of innovative risk

The essence and importance of innovative risks are considered in the article. Positive and negative aspects of innovative risk of enterprise are analyzed.

Стаття надійшла до редакції 09.03.2013 р.

## ОЦІНКА ЕФЕКТУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ МЕХАНІЗМУ ОНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ СИСТЕМ НА АВІАЦІЙНОМУ ТРАНСПОРТІ

У статті розглянуто основні види ефекту, які можуть бути отримані суб'єктами господарювання авіатранспортної інфраструктури при впровадженні механізму оновлення інформаційно-телекомунікаційних систем.

**Ключові слова:** ефект, ефективність, інфраструктура, інформаційно-телекомунікаційні системи, авіакомпанія, управління повітряним рухом, авіаремонтний завод.

Оцінка ефективності впровадження будь-яких заходів з удосконалення діяльності окремої системи має досить важливе значення, адже ефективність – це результативність діяльності системи, що виражається відношенням результатів діяльності до витрат, необхідних для досягнення визначених результатів. Ефект – це і є той самий результат – наслідок певних дій, причин тощо. Оцінка ефекту та ефективності оновлення ІТС на АТ потребує більш досконалого аналізу основних складових елементів досягнення результативності діяльності.

Розглядаючи основні положення оцінки ефективності [1, 2], ми визначили, що суб'єкти господарювання на авіатранспорті можуть досягнути різних видів ефективності, як-от: комерційна, соціальна, часткова тощо; а оцінка ефективності впровадження механізму оновлення ІТС дає можливість отримати

інфраструктурний ефект за всією авіатранспортною галуззю.

Метою нашого дослідження є визначення складових елементів отримання загального та приватного ефекту від впровадження механізму оновлення ІТС на АТ.

Завданнями роботи є: відокремлення складових отримання загального інфраструктурного ефекту, визначення елементів отримання комерційного ефекту окремими авіапідрприємствами.

Основним очікуваним ефектом при оновленні ІТС на авіаційному транспорті є інфраструктурний. Він досягатиметься шляхом стратегічної організації повітряного простору, яка враховуватиме процес планування інфраструктури та основні вимоги організації повітряного руху (АТМ) безпосередньо до засобів зв'язку CNS (Communications, Navigation, Surveillance), рис. 1.

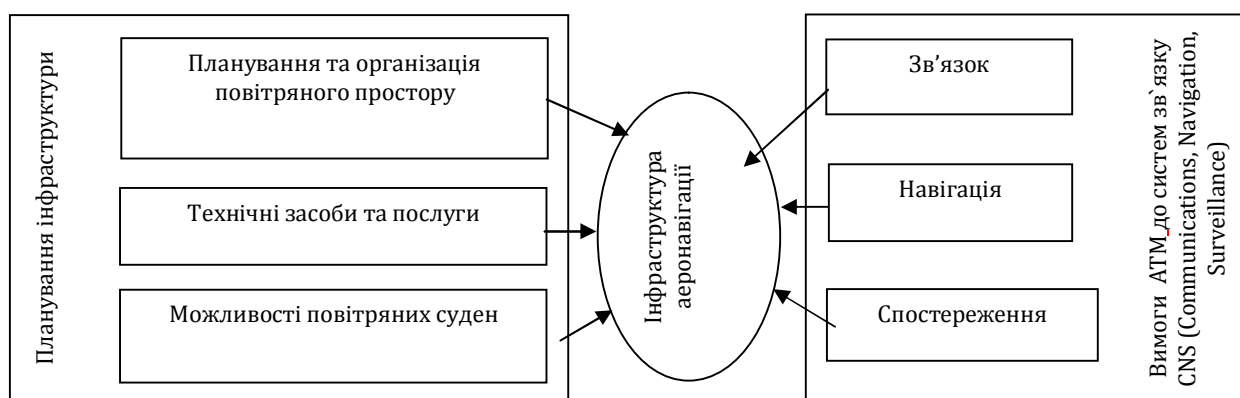


Рис. 1. Основні складові досягнення інфраструктурного ефекту при оновленні ІТС на авіаційному транспорті

Характеризуючи результати, що можуть бути отримані від оновлення засобів ІТС на авіаційному транспорті, розподілимо їх на декілька категорій: підвищення ефективності, продуктивності, безпеки та (або) покращення умов довкілля.

Показник продуктивності у нашому випадку доцільно пов'язати з інтенсивністю повітряного руху та визначити кількість персоналу, необхідного для обслуговування повітряного простору певного району польотів за умов експлуатації певного обладнання ІТС

при необхідному рівні та якості менеджменту.

Показник ефективності доцільно розглядати з точки зору планування маршруту польоту повітряного судна. Тут доцільно застосовувати такий показник, як кількість затримок при обслуговуванні ПС у повітряному просторі, що обумовлений [3]: мінімумами посадки аеродрому, використанням зменшених мінімумів зльоту ПС, застосуванням зменшених норм ешелонування ПС, що підвищує частоту прильоту-вильоту, впровадженням більш досконалої структури

маршрутів ОПР.

Показник «безпека» у кількісному вимірі визначити важко, адже оцінка матеріальної цінності людського життя неетична, але його можна пов'язати з кількістю авіаційних подій та інцидентів.

Коефіцієнт аварійності розраховується за формулою:

$$K_t = N \times 100000/T, \quad (1)$$

де  $N$  – кількість авіаційних подій (катастроф, аварій, серйозних інцидентів),  $T$  – наліт годин за аналізований період, 100000 годин нальоту – порівняльний критерій.

Коефіцієнт аварійності та виплата за страховим випадком (або її відсутність) дасть можливість визначитися з кількісним показником безпеки польотів у грошовій формі. Тоді «нетто-ставка», що призначена для виплат страхового відшкодування або страхового забезпечення і виражає ціну страхового ризику, може визначитися на підставі загального принципу еквівалентності зобов'язань страховика та страхувальників. За класичною формулою нетто-ставка розраховується [4, с. 478-479]:

$$T_0 = K_{зб} \times \omega \quad (2)$$

де  $K_{зб}$  – коефіцієнт збитковості за видом ризику:

$$K_{зб} = S_b/S \quad (3)$$

де  $S$  – страхова сума на один договір,  $S_b$  – сума страхових відшкодувань;

$\omega$  – відносна частота настання страхової події за видом ризику.

$$\omega = m/n \quad (4)$$

де  $n$  – кількість договорів страхування,  $m$  – кількість страхових випадків, що відбулися та потребують відшкодування.

У нашому випадку коефіцієнт аварійності  $K_t$  приймаємо за ймовірність настання страхового випадку, а  $N$  – кількість авіаційних подій (катастроф, аварій, серйозних інцидентів) – буде характеризувати показник,  $m$  – кількість страхових випадків, що відбулися та потребують відшкодування.

Покращення умов довкілля можна пов'язати з такими економічними показниками, як зміна вартості земельних ділянок та нерухомості в районі виконання польотів, що враховує і демографічну привабливість району, і рівень інфраструктурної забезпеченості такого району. Аналізуючи п'ять основних методів оцінки вартості земельних ділянок [5, с.703-704]:

- метод порівняльного продажу,
- метод співвідношення, заснований на аналізі продажів будівлі,
- метод капіталізації земельної ренти, що є капіталізацією доходів,
- метод техніки залишку для землі за оцінкою вартості земельної ділянки,
- метод розвитку (освоєння) земельної ділянки;

ми визначили, що у такому випадку найбільш доцільним методом можна вважати метод техніки залишку, приймаючи найпривабливіші показники використання ділянки шляхом розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) альтернативних інвестиційних проектів [6, с. 230-234]:

$$NPV = -\text{Сума Інвестицій} + \sum_{t=1}^n CF(t) \left( \frac{1+i}{100\%} \right)^{-t} \quad (5)$$

Таким чином, реалізуючи механізм оновлення ІТС на АТ, який містить такі основні процеси, як: зв'язок, навігація та спостереження, та забезпечується інфраструктурою аеронавігації шляхом: планування та організації повітряного простору, використання інформаційно-телекомунікаційних можливостей повітряних суден та забезпечення відповідності технічних засобів та послуг – стверджуємо, що досягнення інфраструктурного ефекту можливе шляхом розрахунку загального інфраструктурного ефекту за формулою:

$$E_{\text{інфстр}} = r + R + T_0 + NPV \quad (6)$$

$$E_{\text{інфстр}} = (45,59 * x_n) + (7,56 * x_m) + (S_b/S * m/N) + NPV \quad (7)$$

де  $r$  – розмір плати за послуги з ОПР на маршруті, що визначається з добутку одиничної ставки плати за послуги з ОПР на маршруті у розмірі 45,56 євро [7], та  $x_n$  – кількість польотів ПС за добу, що характеризує кількість одиниць обслуговування для такого польоту.

$R$  – розмір плати за послуги з ОПР на підході та в районі аеродрому, визначається залежно від одиничної ставки плати за послуги з ОПР на підході та в районі аеродрому – 7,56 [7] євро та  $x_m$  – максимальна злітна маса ПС (MTOW) в метричних тоннах.

$T_0$  – «нетто-ставка», що призначена для виплат страхового відшкодування або страхового забезпечення і виражає ціну страхового ризику [4 с. 478-479], визначається на основі коефіцієнту аварійності  $N$  [8].

NPV – чиста приведена вартість альтернативних інвестиційних проектів за найпривабливішими показниками використання земельної ділянки [6, с. 230-234].

Аналізуючи показники отриманого приватного ефекту, необхідно виділити суб'єктів авіатранспортного процесу, що мають змогу отримати такий ефект. Тут треба зазначити, що сам ефект – результат, буде у вигляді отриманих грошових надходжень, отриманих суб'єктами господарювання.

Отже, у реалізацію механізму оновлення ІТС на АТ безпосередньо залучені:

- авіакомпанії, що мають у своєму розпорядженні повітряні судна (ПС) – носії інформаційних телекомунікацій;
- аеропорти, до структури яких входять основні фонди у вигляді аеронавігаційного обладнання, обладнання систем посадки та спостереження тощо;
- ДП «Украерорух» – що виступає телекомунікаційною системою, яка має у своїй сукупності технічні і програмні засоби, «призначені для обміну інформацією шляхом передавання, вiproмінювання або приймання її у вигляді сигналів, знаків, звуків, рухомих або нерухомих зображень чи в інший спосіб» [9].

При розгляді комерційного ефекту авіакомпаній не можна оцінювати збільшення доходів (прибутку), адже цей показник формується під впливом обсягів авіап перевезення, а у нашому випадку необхідна оцінка ефекту від упровадження механізму, тобто оновлення носіїв інформаційних телекомунікацій – ПС. Таким чином, з урахуванням пропозиції щодо залучення венчурного капіталу для оновлення засобів інформаційних комунікацій на ПС, варто розглядати зміну структури капіталу авіакомпанії. Тут доцільним є використання показника середньозваженої вартості

капіталу, який є мінімальною нормою прибутковості, що очікується інвесторами і кредиторами від своїх вкладень, розраховується як середнє від вартостей окремих компонентів щодо їх частини в загальній структурі капіталу, здійснюється за формулою [6]:

$$WACC = W_{KK} \cdot K_{KK} (1-T) + W_{ПА} \cdot K_{ПА} + W_{ВК} \cdot K_{ВК}, \quad (8)$$

де  $W_{KK}$ ,  $W_{ПА}$ ,  $W_{ВК}$  – частина в загальній структурі капіталу підприємства щодо кредитних коштів, привілейованих акцій, власного капіталу (разом з акціонерним), точніше: простих акцій, амортизаційних відрахувань і нерозподіленого прибутку підприємства,

$K_{KK}$ ,  $K_{ПА}$ ,  $K_{ВК}$  – вартість відповідних частин капіталу (необхідна їх прибутковість),

$T$  – ставка податку на прибуток.

Зміна структури капіталу компанії дасть можливість змінити рівень прибутковості як за показником  $WACC$ , так і за чистою приведеною вартістю інвестицій ( $NPV$  – *Net Present Value*).

Якщо розрахунковий рівень прибутковості ( $ARR$  – *Accounting Rate of Return*, %) визначається:

$$ARR = \frac{\sum_{t=1}^{t=n} EBIT_t (1-T)}{\frac{1}{2} (Inv_0 + L)}, \quad (9)$$

де  $EBIT$  (*Earning Befor Interest and Taxes*) – прибуток, що генерується відсотком (до сплати процентних платежів за довгостроковий борг і податок на прибуток);

$T$  – ставка оподаткування прибутку

$Inv_0$  – обсяг початкової інвестиції

$L$  – ліквідаційна вартість активів інвестиційного проекту,

а показник  $NPV$  у випадку розрахунку економічної ефективності реальних інвестиційних проектів за схемою власного капіталу адаптується у «показник адаптованого чистого приведення до дійсної вартості доходу»  $ANPV$  (*Adjusted Net Present Value*) (10), то за умов використання венчурного капіталу для реалізації інвестиційного проекту  $Inv_0 = Inv_{ВК}$ .

Порядок розрахунку адаптованого чистого приведення до дійсної вартості доходу:

$$ANPV = (Inv_{ВК} + Kp_0) + \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(NCF_{реф}^{BK})_t}{(1+r)^t}, \quad (10)$$

де  $Inv_{ВК}$  – заплановане самофінансування початкових (стартових) інвестицій проекту (разом із залученням коштів від інших інвесторів, пайовиків або акціонерів),

$Kp_0$  – кредит, що планується одержати на визначених умовах для покриття дефіциту у фінансуванні стартових інвестицій,

$NCF_{реф}^{BK}$  – так звані реформовані чисті грошові потоки від реалізації проекту, розраховані з урахуванням вартості обслуговування раніше узятих кредитів (також одержання й обслуговування додаткових кредитів у період  $t' < t$ , які необхідно буде залучити з метою покриття дефіциту фінансування за проектом у попередні періоди).

Таким чином, можна визначити розрахунковий рівень прибутковості ( $ARR$ ) за модифікованою формулою:

$$ARR = \frac{1.5 \sum_{t=1}^n EBIT}{Kp_0 + \sum_{t=1}^n NCF_t} \quad (11)$$

Отже, ефект можливий до отримання авіакомпаніями при використанні венчурного інвестування в процесі реалізації оновлення ІТС на АТ змінюю рівня прибутковості капіталовкладень.

Для аеропортів з метою визначення ефекту від реалізації оновлення ІТС на АТ пропонується за базу прийняти формулу розрахунку виробничої потужності [10], яка згідно з Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 14.04.2008 № 433 «Про встановлення аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України та внесення змін до наказу Мінтрансу 06.07.99 № 352», трансформується наступним чином:

$$E_{вви} = (12,5\eta + 11,5) \times \sum_{i=1}^n m_{ПС} \times S_{зб} \quad (12)$$

де  $n$  – кількість повітряних суден до обслуговування;

$\eta$  – питома вага нічних обслуговувань, приймається залежно від заходів, а саме: збір за посадку-зліт ПС у нічний час збільшується:

- на 20 відсотків, якщо здійснюється посадка або зліт;
- на 40 відсотків, якщо здійснюється посадка та зліт,
- $(12,5+11,5)=B$  – фонд робочого часу (годин), за умови, що нічний час встановлюється
- з 1 квітня до 30 вересня – з 20.00 до 06.00 включно;
- з 1 жовтня до 31 березня – з 17.00 до 08.00 включно.
- $m_{ПС}$  – максимальна злітна маси ПС (MTOW) у метричних тоннах.
- $S_{зб}$  – збір за посадку-зліт ПС:
- для міжнародних сполучень – 14,00 дол. США за 1тону MTOW ПС,
- для внутрішніх сполучень – 5,00 дол. США за 1тону MTOW ПС.

Для ДП «Украерорух» отриманим ефектом будемо вважати отримані грошові надходження від обслуговування повітряного руху, що визначаються за Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 15.09.2010 № 669 «Про встановлення ставок плати за послуги з аеронавігаційного обслуговування повітряних суден у повітряному просторі України». Розмір плати за послуги з ОПР на маршруті для польоту у повітряному просторі (ПП) України обчислюється за формулою:

$$r = t \times N, \quad (13)$$

де  $r$  – розмір плати за послуги з ОПР на маршруті;

$t$  – одинична ставка плати за послуги з ОПР на маршруті приймається у розмірі 45,56 євро;

$N$  – кількість одиниць обслуговування для такого польоту.

Розмір плати за послуги з ОПР на підході та в районі аеродрому визначається залежно від максимальної злітної маси ПС (MTOW) в метричних тоннах, вказаної у сертифікаті експлуатанта, свідоцтві льотної придатності, інструкції з льотної експлуатації чи іншому рівноцінному офіційному документі, та одиничної ставки плати ( $T$ ) за формулою:

$$R = T \times W, \quad (14)$$

де  $T$  – одинична ставка плати за послуги з ОПР на підході та в районі аеродрому, приймається у розмірі

7,56 євро;

W – максимальна злітна маса ПС (MTOW) в метричних тоннах.

Крім того, необхідно зазначити, що комерційний ефект буде отриманий ще одним суб'єктом господарювання, а саме: авіаційно-ремонтними заводами (АРЗ). У межах виконання Наказу Міністерства транспорту і зв'язку від 14.12.07. № 739 «Щодо організації виконання польотів на літаках, не обладнаних системами ACAS II, EGPWS та ELT» [11] АРЗ здійснюють модифікацію та дообладнання ПС окремих типів, які не забезпечені відповідним обладнанням на певні суми згідно з калькуляцією робіт. При цьому, до такої калькуляції відносять ціну необхідного для встановлення обладнання та вартість виконання робіт на ПС. Ефект, отриманий АРЗ, можна визначити за обсягами та ціною робіт, що заплановані. Тут можна використати методику, запропоновану у дослідженні «Авіаційний і промисловий маркетинг» С. М. Подрези [12], але необхідно враховувати ступінь конкуренції, що існує при виконанні подібних робіт, кількість наявних

АРЗ та рівень їх виробничих потужностей.

Упровадження механізму оновлення ІТС на АТ дасть можливість отримати загальний інфраструктурний ефект, що сприятиме поліпшенню безпеки та зниженню затримок, зменшенню вартості польотів, збільшенню пропускної спроможності, оптимізації використання можливостей аеропортів, зниженню завантаженості диспетчерів, більш ефективному використанню повітряного простору, більш гнучкому процесу планування польотів, зниженню мінімумів ешелонування, оптимізації профілю польоту. Крім того, у процесі впровадження запропонованого механізму окремі суб'єкти господарювання в авіатранспортній інфраструктурі отримають можливість реалізувати приватні ефекти, а саме: авіакомпанії шляхом залучення венчурного капіталу – збільшити рівень прибутковості капіталовкладень; аеропорти – збільшити обсяги реалізації послуг з аеронавігаційного обслуговування, авіаремонтні заводи – отримати прибуток від модернізації та дообладнання ПС.

### Список літератури

1. Бабак С. В. Організаційний механізм інвестування промислового виробництва в економічних регіонах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / С. В. Бабак – Київ, 2004. — 22, [1] с.
2. Кулаев Ю. Ф. Экономика гражданской авиации Украины: [монографія] / Ю. Ф. Кулаев. – К. Феникс, 2004. – 667 с.
3. Дос 4444 PANS-ATM. Організація повітряного руху. Видання п'ятнадцяте, 2007 г. Поправка 3.
4. Осадець С. С. Страхування: підручник / С. С. Осадець – К.: КНЕУ, 2002. – 599 с.
5. Павлов В. І. Нерухомість в Україні / Павлов В. І., Пилипенко І. І., Кривов'язюк. — Київ: Державна академія статистики обліку та аудиту, 2008. — 765 с.
6. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємства / Д. М. Черваньов. – Київ: Знання-Прес, 2003. – 622 с.
7. Про встановлення Ставок плати за послуги з аеронавігаційного обслуговування повітряних суден у повітряному просторі України: наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 15.09.2010 № 669.
8. Про затвердження Правил розслідування авіаційних подій та інцидентів з цивільними повітряними суднами в Україні: наказ Державної служби України з нагляду за забезпеченням безпеки авіації від 13.12.2005 № 943.
9. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: закон України від 30.04.2009 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 31, ст. 286.
10. Курочкин А. С. Организация производства: учеб. Пособие / А. С. Курочкин. — К.: МАУП, 2001. — 216 с.
11. Промисловий та авіаційний маркетинг / М. С. Подреза, С. Е. Петропавлівська, О. А. Радченко, Г. С. Гуріна. – К.: навч. книга, 2005. – 379 с.
12. Щодо організації виконання польотів на літаках, не обладнаних системами ACAS II, EGPWS та ELT: наказ Міністерства транспорту і зв'язку від 14.12.07. № 739.

### РЕЗЮМЕ

**Максютенко Ирина**

#### **Оценка эффекта при внедрении механизма обновления информационно-телекоммуникационных систем на авиационном транспорте**

В статье рассмотрены основные виды эффекта, которые могут быть получены субъектами хозяйствования авиатранспортной инфраструктуры при внедрении механизма обновления информационно-телекоммуникационных систем.

### RESUME

**Maksyutenko Iryna**

#### **Assess the effect of the introduction of a mechanism for updating information and communication systems in air transport**

The article describes the main types of effects, which can be obtained by entities of air infrastructure in the implementation of a mechanism for updating information and telecommunication systems

**Стаття надійшла до редакції 21.02.2013 р.**



**Анжела МАЛАХОВА**

старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Донбаський державний педагогічний університет

**Світлана ГАРНА**

старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Донбаський державний педагогічний університет

**Костянтин ЯРОВИЙ**

кандидат педагогічних наук,  
старший викладач кафедри обліку і аудиту,  
Донбаський державний педагогічний університет

## **ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ**

*Проаналізовано алгоритм здійснення, особливості застосування та умови ефективності програмно-цільового підходу до управління підприємством. Розглянуто корегувальні заходи для досягнення запланованих результатів. Зроблені висновки про перспективи розвитку цього підходу на машинобудівних підприємствах.*

**Ключові слова:** ефективність, конкурентоспроможність продукції, програмно-цільове управління, управління конкурентоспроможністю.

Економіка України перейшла на новий етап розвитку. Основна проблема підприємств не тільки в пошуку шляхів виживання та збереження власної діяльності, а й у підвищенні ефективності функціонування, досягнення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, побудові стратегічних програм та їх здійсненні. Світова інтеграція – це неминучий процес, тому підприємствам і установам необхідно орієнтуватись у власних стратегічних планах на конкуренцію з іноземними фірмами.

Перехід до використання сучасних ефективних систем управління – це найбільш раціональне вирішення цих проблем.

Питання обґрунтування регіональних програм у різні періоди вивчалися вітчизняними і зарубіжними ученими Абрамовим Л. К. [1], Запоточним І. В. [2], Захарченко В. І. [2], Мартиною М. А. [3], Пащенко О. П. [4], Писарюк С. Н. [5], Райзбергом Б. А. [6], Романюк С. О. [7], Шершньовою З. Є. [8; 9], Югас Е. Ф. [10] та ін., але водночас проблеми розробки цільових програм в управлінні окремими підприємствами залишаються багато в чому не вирішеними.

Метою нашого дослідження є визначення та розробка основних правил та принципів програмно-цільового управління виробництвом.

Сутність комплексного управління в тому, що досягнення певних результатів здійснюється за допомогою реалізації цільових комплексних програм [1, с. 42]. Цільова комплексна програма – це документ директивного адресного характеру, де вказується комплекс економічних, виробничих, організаційних завдань, які пов'язані між собою за строками, ресурсами та виконавцями. Тобто там розписані чіткі етапи, порядок і механізм управління процесом послідовного досягнення цілей [4, с. 59]. При цьому програма розвитку підприємства не може містити лише заходи. Вона складає систему взаємопов'язаних заходів, які орієнтуються на певні закономірності розвитку

зовнішнього середовища та досягають синергетичного ефекту [3].

Особливості здійснення окремих етапів програмно-цільового управління наведені в таблиці 1.

Виконання програмно-цільового управління ефективне не тільки в стратегічному управлінні, а й у багатьох випадках, коли є потреба прискорити впровадження нових технологій, створення нових товарів чи послуг, ранжування бізнесу, коли виконання конкретного завдання пов'язане з цільовим розподілом ресурсів та створенням робочих груп [4, с. 55].

Програмно-цільовий метод планування й управління підготовкою виробництва дозволяє забезпечити взаємний зв'язок запланованих до виконання робіт відносно до загальної мети, збалансувати цілі плану з ресурсами, вирішити завдання управління комплексом робіт із створення конкретного виду техніки.

Комплексна програма створення нового технічного засобу в процесі підготовки виробництва є плановим документом, у якому відбита планова сукупність дослідницьких, технічних, організаційно-економічних і виробничих робіт, що відбуваються в підрозділах підприємства, і спрямованих на досягнення головної мети, – створення нового виду продукції у вказані терміни і в межах виділених ресурсів.

Програма повинна містити наступні розділи:

- техніко-економічні обґрунтування необхідності робіт із створення нового технічного засобу;
- зміст програм робіт з виділенням підпрограм різних рівнів із вказівкою обсягів робіт і виділених ресурсів;
- результати оцінки ефективності альтернативних варіантів виконання робіт за програмою і характеристик обраних варіантів;
- розподіл робіт за підрозділами і призначення керівників, відповідальних виконавців;
- графік виконання робіт, що підлягають обліку та

- контролю, із вказівкою термінів їх завершення;
  - характеристику організаційної структури системи управління програмою і комплекс регламентуючих документів;
  - умови матеріального та морального заохочення учасників робіт.
- Розглянемо особливості механізму програмно-

цільового планування й управління створенням нової техніки у машинобудівному підприємстві.

Органи управління підприємством визначають цілі, які повинні бути досягнуті в процесі реалізації тієї або іншої програми.

**Таблиця 1. Етапи програмно-цільового управління**

№ з/п	Назва етапу	Мета	Особливості
1	Виявлення проблем	Обґрунтувати стійкий характер проблеми, оцінити її вплив	Застосування сучасних методів аналізу; ранжування проблем за пріоритетністю; визначення значущості проблем для конкурентоспроможності; виділення специфіки стратегічних проблем; пошук шляхів для їх вирішення.
2	Визначення цілей	Формування генеральної мети програми (очікуваний результат у певний строк)	Цілі повинні: <ul style="list-style-type: none"> <li>– бути сформульовані таким чином, щоби хід їх реалізації легко було контролювати;</li> <li>– мати ясні, зрозумілі індикатори;</li> <li>– бути збалансованими і кореспондуватись з поточними цілями;</li> <li>– не протистояти змінам зовнішнього середовища.</li> </ul>
3	Побудова «дерева цілей»	Розвернути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей	Облік системного характеру головної мети програми; послідовність декомпозиції мети; перехід від загального до конкретного; побудова підлеглості цілей.
4	Розробка варіантів програми	Багатоваріантний підхід до розробки заходів	Програма повинна мати: цілісність; актуальність; прогнозованість; раціональність; реалістичність; контрольованість; передбачуваність можливих загроз.
5	Вибір варіанту реалізації, розробка комплексу заходів	Вибір найбільш ефективного шляху досягнення мети	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обов'язкова персональна відповідальність за виконання заходів;</li> <li>– своєчасність їх виконання;</li> <li>– недоліки ресурсного забезпечення певних заходів;</li> <li>– оптимальність структури заходів;</li> <li>– проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу та контролінгу.</li> </ul>
6	Контроль за реалізацією	Збирання, облік та аналіз інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення системи моніторингу та контролінгу;</li> <li>– розробка оцінки окремих заходів і програми загалом;</li> <li>– упровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей;</li> <li>– необхідність вбудованості системи стратегічного контролю в процес поточного управління.</li> </ul>
7	Корегування заходів	Етап необхідний, якщо виявлені відхилення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах;</li> <li>– виявлення причин, що призвели до відхилень;</li> <li>– розробка відповідних заходів із усунення відхилень;</li> <li>– пошук шляхів ліквідації затримки від графіку запланованих заходів;</li> <li>– пошук додаткового ресурсного забезпечення;</li> <li>– жорсткість кінцевих висновків, аж до відміни чи заміни їх іншими цілями.</li> </ul>

Для управління підрозділами, що притягуються до роботи по програмах, призначаються компетентні керівники програм. Їх наділяють правами і можливостями дії на всі ланки, що виникають після досягнення мети програми.

При керівниках створюються невеликі групи управління ділянками робіт. У ході реалізації програми функції часто перерозподіляються таким чином: керівник програми здійснює безпосереднє функціональне керівництво, а конкретну працю виконавців організовують керівники відповідних підрозділів.

Програмно-цільовий метод планування виглядає досить привабливим, оскільки дозволяє значною мірою впливати на досліджувану ситуацію. Проте у нього є

низка істотних недоліків, які розглянуті нижче.

1. Методична незавершеність. До сьогодні не створено чітких, сталих визначень по широкому колу концептуальних засад розробки і реалізації комплексних програм, відсутня єдина точка зору дослідників на найголовніші поняття програмно-цільового планування й управління, співвідношення плану та цільової комплексної програми. У результаті доводиться адаптувати програмні методи до вже наявних методів планування й управління.

2. Програмно-цільове планування використовується здебільшого для вдосконалення тих систем управління, що вже діють, а не для вирішення нових проблем. Керівники програм при створенні нових систем управління вважають за краще діяти старими

перевіреніми методами, щоб зменшити ризики. Проте це не завжди є оптимальним підходом, що не йде на користь створюваній програмі.

3. На якому етапі свого розвитку системи управління починають втрачати зв'язок з проблемами, для вирішення яких створювалися. Фахівці пов'язують це з тим, що такий зв'язок спочатку не був урахований повною мірою при створенні системи, визначенні її меж, структури, функцій і так далі.

4. Відсутність адекватних методик розрахунку економічної ефективності програм.

5. Недостатня оперативність. Іноді з моменту появи проблеми до моменту реалізації програми з її вирішення проходять багато років, протягом яких суспільству завдається непоправного збитку від ігнорування проблеми.

Таким чином, усі недоліки програмно-цільового планування пов'язані з недостатністю наукової бази з

цього питання. Отже, для оптимізації процесу програмно-цільового планування необхідні подальші і глибші наукові розробки в цій області.

У всіх царинах науки важливу роль грає методологія, тобто сукупність методів, використовуваних при вивченні і дослідженні яких-небудь об'єктів. У плануванні і прогнозуванні роль методології ще більша, ніж в інших дисциплінах. Це пов'язано з тим, що проблеми в цій області останніми роками стали особливо складними унаслідок швидких змін в економіці. Для їх вирішення необхідно розвивати наукову базу планування і прогнозування і насамперед методологію. Стосовно планування і прогнозування методологія – це наука про методи прогнозування і планування, загальні наукові основи цих методів. Існує безліч різних методів планування і прогнозування. Розглянемо ті з них, які застосовуються в процесі програмно-цільового планування.

**Таблиця 2. Методи планування та прогнозування**

Назва методу	Особливості
Евристичні методи прогнозування	Методи цієї групи суб'єктивні і невіддільні від особи, що робить прогноз. Це, перш за все, методи соціологічних досліджень і експертні методи. При програмно-цільовому плануванні методи соціологічних досліджень можуть застосовуватися для визначення поточного становища в країні або на ринку певних товарів, а експертні методи – для точнішої побудови прогнозу. Проте евристичні методи при програмно-цільовому плануванні використовуються лише як доповнення до інших методів, оскільки їх точність відносно невисока.
Економіко-математичні методи прогнозування	При застосуванні методів цієї групи активно використовуються об'єктивне спостереження і вимірювання показників. Потім за допомогою розрахунків і математичного моделювання робиться прогноз. Особливе місце в цій групі посідають статистичні методи. Вони використовуються у всіх способах планування і прогнозування, у тому числі і при програмно-цільовому плануванні.
Методи підготовки планів	Містять евристичні і математичні методи. Серед математичних методів підготовки планів особливе місце займають методи оптимального планування. При їх застосуванні використовується вирішення завдань математичного програмування, до яких належать: <ul style="list-style-type: none"> <li>– завдання про оптимальний план виробництва, суть яких полягає у визначенні якнайкращого за об'ємом реалізації, або прибутки плану виробництва при обмежених ресурсах;</li> <li>– транспортні завдання, які дозволяють вибрати план перевезень, що забезпечує мінімум транспортних витрат при виконанні заданих об'ємів постачань споживачам і інші завдання.</li> </ul> Окрім математичного програмування, при підготовці планів часто використовують теорію ігор, яка дозволяє ухвалювати рішення в умовах невизначеності.
Методи реалізації планів	Можна поділити на дві групи. Формування планів, призначених для безумовного виконання (директивних планів) – такі плани повинні бути однозначними і відповідними можливостям об'єкта. Формування планів – орієнтирів економічного розвитку (індикативних планів). Вони не є обов'язковими для виконання і можуть варіюватися залежно від умов. При програмно-цільовому плануванні ці методи зазвичай поєднуються. Тобто розробляються як директивні плани для досягнення яких-небудь конкретних цілей, так і індикативні, які служать орієнтиром при реалізації програми.

Розрізняють декілька видів управлінської діяльності, які грають важливу роль при внутрішньофірмовому програмно-цільовому плануванні. До них належать:

- розподіл ресурсів, в основному обмежених, таких як фонди, управлінські таланти, технологічний досвід;
- адаптація до зовнішнього середовища (всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням: вдосконалення виробничих систем, взаємодія з урядом і суспільством загалом);
- внутрішня координація (координація стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективності внутрішніх операцій);

– усвідомлення організаційних стратегій.

На практиці доведено, що застосування програмно-цільового планування в організаціях дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що значною мірою сприяє успішному розвитку компанії.

Але в Україні програмно-цільове планування на фірмах застосовується досить рідко. Основна причина – його впровадження пов'язано з високими фінансовими та трудовими витратами. Тому цей метод використовується зазвичай у великих компаніях.

Таким чином, програмно-цільовий підхід є ефективним методом управління фірмою. У сучасних умовах, при яких діяльність підприємства потребує

---

повної мобілізації всіх наявних ресурсів, програмно-цільове управління дозволяє надійно досягати мети. Важливим позитивним моментом упровадження цього методу є те, що більшість підприємств використовують деякі елементи такого управління. Проте для

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції необхідно комплексно підходити до управління нею, тому це питання заслуговує подальшого дослідження та методичних розробок.

### **Список літератури**

1. Абрамов, Л. К. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації [Текст] / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова. – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100с.
2. Запоточний, І. В. Державне регулювання регіональної економіки [Текст] / І. В. Запоточний, В. І. Захарченко; за ред. д.е.н., проф. Захарченка В. І. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2003р. – 592с.
3. Мартынов, М. А. Конкурентоспособность российских предприятий [Текст] / М. А. Мартынова. – М.: Научная книга, 2003. – 126 с.
4. Пащенко, О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення [Текст] / О. П. Пащенко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №1(51). – С. 54-59.
5. Писарюк, С. Н. Управление конкурентоспособностью предпринимательской деятельности на базе программно-целевого подхода [Текст] / С. Н. Писарюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3 (Т.1). – С. 150-153.
6. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002 – 428 с.
7. Романюк, С. О. Програмно-цільове управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / С. О. Романюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/26\\_NIL\\_2009/Tecnic/52119.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26_NIL_2009/Tecnic/52119.doc.htm)
8. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
9. Шершньова, З. Є. Антикризисова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання [Електронний ресурс] / З. Є. Шершньова. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf)
10. Югас, Е. Ф. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування [Електронний ресурс] / Е. Ф. Югас, Ю. І. Ревть, Л. М. Бугір // Наук. вісник Ужгор. ун-ту. – 2009. – №27. – С. 150-154. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/Nvunu/Ekon/2009\\_27/statti/3\\_4.htm](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/Nvunu/Ekon/2009_27/statti/3_4.htm)

### **РЕЗЮМЕ**

**Малахова Анжела, Гарная Светлана, Яровой Константин**

#### **Программно-целевые аспекты планирования и управления производством**

Проанализирован алгоритм осуществления, особенности применения и условия эффективности программно-целевого подхода к управлению предприятием. Рассмотрены корректирующие мероприятия для достижения запланированных результатов. Сделаны выводы о перспективах развития этого подхода на машиностроительных предприятиях.

### **RESUME**

**Malakhova Angela, Garna Svitlana, Yarovy Kostyantyn**

#### **Program-aim aspects of planning and organization management of operations**

The algorithm of execution is analyzed. The peculiarities of application and condition of efficiency of the program-aim approach to organization management are analysed. Corrective measures for achievement of the planned results are considered. The conclusion about prospects of development of such approach on machine-building enterprises is made.

**Стаття надійшла до редакції 14.02.2013 р.**

**ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ВИМІРЮВАННЯ ЯКОСТІ У СФЕРІ АЕРОПОРТОВИХ ПОСЛУГ**

*У нашій статті репрезентовано модель взаємодії факторів, що впливають на готовність авіакомпаній користуватися послугами аеропортів. Ця модель спрямовує увагу на споживче сприйняття якості послуг і цін. Для підвищення сприйняття якості авіапослуги слід ретельно стежити за такими критеріями споживчої оцінки, як надійність, здатність швидко реагувати на потреби авіакомпанії та інше. Обґрунтовано результати проведеного дослідження і надано рекомендації з їх практичного застосування.*

**Ключові слова:** *якість авіапослуг, критерії якості авіапослуг, модель вимірювання якості, критерії споживчої оцінки.*

**JEL classification codes: P34, G18, D14**

Як відомо, послуги володіють специфічними особливостями: нематеріальністю, гетерогенністю. Підвищення продуктивності необхідне для ефективного контролю над рівнем витрат.

Сьогодні перспективи розвитку світового, а значить – і українського ринку авіаперевезень, пов'язані з інтеграцією світового бізнесу, структуризацією, підвищенням ефективності та фінансової стабільності авіакомпаній. Скорочення кількості авіакомпаній, консолідація бізнесу створюють економічні умови розвитку компаній всіх видів власності. Тому підвищення конкурентоспроможності – це необхідна умова для успішної інтеграції України в світову індустрію авіаперевезень. А отже, для майбутнього розвитку та для підтримки високих темпів зростання українським компаніям необхідно дотримуватися якості авіаперевезень на тому ж рівні, що і якість послуг їх світових конкурентів при збереженні середньоринкових тарифів.

Виявилося, що сприйняття цін і індивідуальність клієнтів також безпосередньо впливають на показник їх утримання. Більше того, було проведено спостереження за тим, як сприйняття ціни і індивідуальність послаблює залежність між сприйняттям якості послуг та утриманням клієнтів. Лінійної залежності між інертністю клієнтів і ступенем їх готовності продовжувати користуватися послугами однієї і тієї ж компанії встановлено не було. Більше того, інформаційні дані свідчать про те, що інертність клієнтів – порівняно нестабільний емоційний стан, і покладатися на нього, прагнучи зберегти клієнтів, досить ризиковано.

Питання якості аеропортів складають комплекс важливих і актуальних проблем, вирішенню яких були присвячені наукові дослідження Артамонова Б. В., Ашфорд Н., Блохіна В. І., Громова Н. Н., Діброва Г. С., Єлагіна В. Т., Інюшина В. П., Кліфтона А. М., Кнатько В. М., Лебедева В. І., Петухова Г. І., Русінова І. Я., Яшкін А. Р.

Питаннями управління якістю послуг займалися Г. Г. Азгальдов, А. В. Гличев, Е. У. Демінг, Дж. М. Джуран, К. Ісікава, Е. М. Карлик, Ф. Б. Кросбі, В. П. Панов, А. В. Фейгенбаум, А. Шухарт. Однак проблема кількісної

оцінки якості обслуговування з точки зору «час-гроші» досліджена недостатньо.

Враховуючи кон'юнктуру ринку послуг аеропортової інфраструктури, специфіку діяльності господарюючих суб'єктів, слід зазначити, що в сформованих умовах ключовим фактором підвищення конкурентоздатності, а також ефективності функціонування на ринку аеропортів є рівень якості обслуговування. Чинні стандарти надання послуг аеропортової інфраструктури не відповідають сучасним тенденціям ринкової економіки, а також вимогам, що висувуються з боку споживачів. Основними причинами є: значне моральне і фізичне зношення більшості об'єктів аеропортової інфраструктури, низький рівень використання інформаційних технологій, а також інформатизації технологічних процесів.

Основним напрямком формування конкурентних переваг є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аеропортами. Ключовим є надання таких послуг, які б задовольняли та перевершували очікування авіакомпаній, що користуються послугами аеропорту. Очікування авіакомпаній формуються на основі вже наявного в них досвіду та інформації, отриманої з особистих або неособистих каналів.

Мета дослідження – розглянути проблеми створення моделі якості у сфері аеропортів шляхом упровадження методики оцінки рівня якості послуг аеропортової інфраструктури, а також вивчити передовий вітчизняний та зарубіжний досвід у цій галузі.

У механізмі якості послуг повинні бути чітко визначені повноваження, відповідальність і взаємодія всього персоналу аеропорту, що здійснює керівництво, виконання послуг і контроль діяльності, що впливає на якість послуг [1]. Це, зокрема, стосується обслуговуючого персоналу, діяльність якого пов'язана з:

- виявленням і реєстрацією претензій, скарг, рекламцій з боку споживачів послуг;
- проведенням заходів, спрямованих на їх усунення і попередження;
- перевіркою виконання рішень.

Аеропорт безпосередньо бере участь в

обслуговуванні авіакомпаній, висуваючи в міру необхідності в процесі обслуговування нові вимоги. Авіакомпанія сприймає отриману авіапослугу в нерозривному зв'язку з діями обслуговуючого персоналу, з усіма супутніми подіями, враженнями, як єдине ціле, що характеризується поняттям «авіаобслуговування».

Серед найбільш істотних властивостей послуг можна виділити наступні: безпека; швидкість – тривалість очікування; комфорт; повнота – відповідність фактично отриманого обслуговування пропозиціям у рекламі; сумірність ціни і рівня обслуговування – при високому рівні обслуговування споживачів готовий заплатити високу ціну; стабільність – відчуття високої якості, задоволеність поведінкою персоналу – задоволення, випробовуване споживачем від виявленого до нього шанобливого ставлення з боку персоналу [2].

Якість обслуговуючого процесу визначається ступенем придатності послуг, які надають аеропорти для авіакомпаній до повного і своєчасного задоволення запитів авіакомпаній. Специфіка транспортної складової полягає в тому, що надання авіапослуг оцінюється в умовах певного емоційного стану, що залежить від величезної кількості чинників. Все це робить сприйняття якості послуг, які надають аеропорти для авіакомпаній, багато в чому суб'єктивним, залежним від індивідуальних характеристик кожної авіакомпанії.

Розглянемо основні відмінні риси сфери авіапослуг порівняно з матеріальним виробництвом.

1. В аеропортовій діяльності якість однаково важлива в процесі надання послуг і в відношенні результату

обслуговування, що значно ускладнює оцінку якості послуг.

2. Якість обслуговування змінна, оскільки залежить від його сприйняття конкретними споживачами.
3. В процесі надання авіапослуг наявні витрати не тільки виробника, але і споживача, що значною мірою ускладнює процедуру оцінки і управління продуктивністю послуг з точки зору витрат.
4. Варіантів результатів обслуговування може бути декілька, крім того не завжди збільшення об'єму наданих послуг необхідно і достатньо через специфіку аеропортової діяльності.

Об'єктом політики для кожного аеропорту є постійне покращення якості надання послуг для авіакомпаній, яке спрямоване на задоволення авіакомпаній загальними результатами діяльності аеропортів при зберіганні вимог до цих послуг. Кожен аеропорт повинен обов'язково дотримуватися гарантованого рівня якості. Залежно від запитів авіакомпаній до наданих послуг аеропортів, повинна бути розроблена політика управління якістю з урахуванням внутрішньої і міжнародної конкуренції на ринку аеропортів, техніко-економічних процесів авіаційного виробництва, врахування фінансового та іміджевого збитку від низької якості наданих послуг.

На підставі загальних обсягів перевезень пасажирів виконані прогностичні розрахунки по дев'ятох найважливіших аеропортах України, за вказаними розрахунковими варіантами і експертними оцінками. Результати цих розрахунків наведені у рис.1.

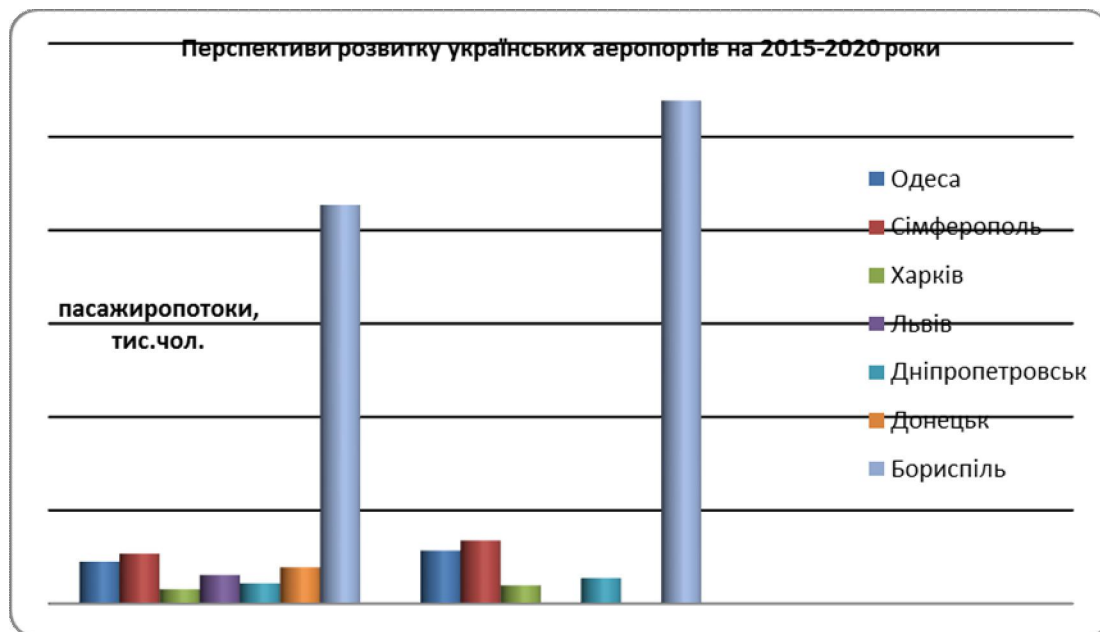


Рис. 1. Перспективи розвитку українських аеропортів на 2015-2020 роки.

Конкуренція – це боротьба за довіру замовника. На транспорті така довіра формується не тільки обсягами і ціною перевезення, але і її якістю (збереження вантажів, зручностями пасажирів, часом доставки), особливо якістю обслуговування, у числі якого швидкість, зручність, рівень надійності, ритмічності поставок або швидкість руху транспортних засобів [3].

Продукція транспорту зі своєю специфікою і особливостями водночас є товаром, головною вимогою до виробника якого є забезпечення високого рівня його

якості.

Зауважимо, що при розробці політики управління якістю аеропортів необхідно дотримуватися таких умов: вироблення перспектив щодо покращення якості наданих послуг, дотримуватися цілей по якості у всьому аеропорту; дотримуватися виконання зобов'язання вищого керівництва в області якості і надавати необхідні кошти для досягнення цієї якості; забезпечувати виконання зобов'язань по якості на всіх рівнях діяльності аеропортів при чіткому управлінні з

боку керівництва, прийняття і впровадження ефективних управлінських рішень в області підтримання діяльності аеропортів; високого рівня сервісу наданих послуг; підвищення якості обслуговування в аеропортах, забезпечення стратегічного розвитку аеропортів.

Відомо, що принципи управління якістю – це всебічне та фундаментальне правило або переконання, що лежить в основі керівництва організацією і в основі її діяльності і спрямоване на довгострокову безперервну роботу по задоволенню потреб споживачів з одночасним урахуванням потреб усіх зацікавлених осіб та організацій. Всього було виділено вісім принципів [Ken Holmes]:

- 1) організація, орієнтована на споживача;
- 2) керівництво;
- 3) залученість працівників;
- 4) підхід, заснований на процесах;
- 5) системний підхід до управління;
- 6) безперервне вдосконалення;
- 7) прийняття рішень на основі фактів;
- 8) взаємовигідні відносини з постачальником.

Розуміючи необхідність підрахунку витрат на забезпечення якості та їх скорочення, вчений А. Фейгенбаум (A. Feigenbaum) у кінці 50-х років запропонував широковідому і застосовувану в усьому світі класифікацію. Він поділив витрати на три категорії.

1-а категорія – превентивні витрати (prevention costs). Витрати на розробку та планування програм, спрямованих на поліпшення якості, на досягнення оптимального рівня контролю та попередження ситуацій, що призводять до виникнення дефектів (невідповідностей).

2-я категорія – витрати на оцінку якості (appraisal costs). Витрати на проведення технічного контролю і випробувань на всіх етапах виробництва продукції (чи процесу надання послуг) з метою встановлення відповідності показників якості виготовленої продукції (послуг) пропонованим вимогам.

3-я категорія – втрати від браку (невідповідностей) (failure costs). Ці втрати А. Фейгенбаум поділив на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні втрати від браку (невідповідностей) – ті, що виникають на самій фірмі в процесі виробництва (або в процесі надання послуг), унаслідок невідповідності показників якості продукції (послуг) пропонованим вимогам. Зовнішні втрати від браку (невідповідностей) – які виникають у процесі експлуатації виробу споживачем (продукцію вже використовують або надання послуг), унаслідок невідповідності показників якості встановленим вимогам.

При побудові системи управління якістю переслідуються мета організаційного об'єднання всіх управлінських функцій, від реалізації яких залежать забезпечення та підвищення якості [6].

Найчастіше політика щодо якості трансформується в систему цілей та завдань, виконання яких можна проаналізувати. Система передбачає реалізацію за такими напрямками [7]:

- підвищення рівня задоволення споживачів;
- поліпшення економічного стану підприємства за рахунок поліпшення якості;
- розширення або завоювання нових ринків збуту завдяки виробництву високоякісної продукції;
- досягнення технічного рівня продукції, що перевищує рівень інших провідних підприємств і

фірм;

- орієнтування на задоволення вимог споживачів певних галузей економіки або певних регіонів;
- освоєння виробів, функціональні можливості яких реалізуються на нових принципах;
- поліпшення найважливіших показників якості продукції;
- зниження рівня дефектності продукції в процесі її виготовлення;
- збільшення термінів гарантії на продукцію;
- розвиток післяпродажного сервісу.

Менеджмент якості можна застосовувати в аеропортах при обслуговуванні авіакомпаній. Якщо аеропорт виробляє нематеріальний продукт і реалізує його на ринку, він стикається з конкуренцією. Сучасне конкурентне середовище змушує не тільки забезпечувати високу якість, але і систематично її покращувати [8].

Зауважимо, що одним з найбільш швидкозростаючих авіатранспортних ринків є Китай. Підвищення рівня життя населення сприяє зростанню перевезень. Тільки за 2011 рік обсяг пасажирських перевезень у Китаї збільшився на 38%. Країна перетворилася на потужну авіаційну державу. Китайська влада дотримується зваженого підходу до проведення перетворень – так в економіці йде процес поступової приватизації. В області розвитку повітряних перевезень відбулося формування великих перевізників, що не призвело до зникнення дрібних, створюються приватні авіакомпанії, прийнята чітка стратегія з будівництва мережі аеропортів і розвитку регіональних перевезень. Кілька років тому було здійснено інтеграцію дев'яти державних авіакомпаній у три великі групи, очолювані провідними авіаперевізниками країни.

Стає зрозумілим, що висока якість обслуговування авіакомпанії, пасажирів, тих, що зустрічають та проводжають, означає задоволення їх очікувань і, водночас, створення переваги над конкурентами, яке є запорукою довгострокового партнерства. Сучасний український аеропорт як елемент транспортної інфраструктури країни зіткнувся з необхідністю, самостійно застосовуючи механізми регулювання діяльності, доступні йому, дбати про свою ефективність.

Отже, вимірювання і оцінка якості послуг – найважливіші складові ефективного менеджменту. Вони дозволяють проводити контроль якості обслуговування, надають базу для аналізу і прийняття управлінських рішень, забезпечують зворотний зв'язок, необхідну для стійкої і здатної до розвитку системи. В умовах реформування державного управління в Україні, зосередженого на підвищення ефективності та якості виконання державних послуг, проблема оцінки якості набуває особливої актуальності.

Якість послуги найчастіше дуже складно оцінити і тим більше передбачити. Замовник послуг, оплачуючи її, дуже часто не може визначити, наскільки вона якісна. А коли послуга ще й не надана, то зробити це стає ще складніше.

Рішення виявлених при дослідженні проблем, на наш погляд, можливо досягти переважно за рахунок впровадження інформаційних технологій. Таким чином, підводячи підсумок, хочемо зазначити, що оцінка рівня якості наданих послуг аеропортової інфраструктури є найважливішим елементом системи управління якістю. Вона не тільки дозволяє проводити контроль рівня якості аеропортового обслуговування, надає базу для аналізу і прийняття управлінських рішень, але і

---

забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для стійкої і здатної до розвитку системи.

### **Список літератури**

1. Соловйова О. О. Загальний курс транспорту: конспект лекцій / О. О. Соловйова. – К.: НАУ, 2007. – 89 с.
2. Долечек В. Управлінські послуги: сутність, ознаки, види / В. Долечек // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 93-99.
3. Каліта Т. Три рівні зрілості системи управління / Т. Каліта // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2010. – № 5. – С. 57-62.
4. Холмс К. Тотальне управління якістю [Текст]: [навч. посібник]: з скор. / Кен Холмс; пер. з англ. В. А. Наумова. – Москва. : Вид-во МГУП, 2000. – 157 с.
5. Фейгенбаум А. Контроль якості продукції / А. Фейгенбаум ; Пер. з англійської. – М. : Економіка, 1986. – 471 с.
6. Багаутдінова Н. К. Формування системи менеджменту якості / М. К. Багаутдінова // Проблеми теорії і практики управління. – 2006. – № 1. – С. 17 – 21.
7. Ребрина Ю. І. Управління якістю / Ю. І. Ребрина. – Т.: Вид-во ТРТУ, 2004. – С. 133-142.
8. Ольдерогге Н. Менеджмент четвертого покоління: сучасна концепція менеджменту / Н. Ольдерогге // Менеджмент. – 2008. – № 11-12. – С. 62-65.

### **РЕЗЮМЕ**

#### ***Малиношевская Екатерина***

#### **Формирование модели измерения качества в сфере аэропортовых услуг**

В данной работе представлена модель взаимодействия факторов, влияющих на готовность авиакомпаний пользоваться услугами аэропортов. Эта модель учитывает потребительское восприятие качества услуг и цен. Для улучшения восприятия качества авиауслуги следует тщательно следить за такими критериями потребительской оценки, как надежность, способность быстро реагировать на потребности авиакомпании и другое. Обсуждены результаты исследования и предложены рекомендации по их практическому применению.

### **RESUME**

#### ***Malinoshevska Kateryna***

#### **Formation of model of quality measuring in the field airport services**

This paper presents a model of interaction of factors that affect the willingness of airlines to use the services of airports. This model takes into account consumer perceptions of service quality and prices. To improve the perception of quality air service, it is necessary to consider carefully such criteria of consumer perception as reliability, the ability to respond quickly to the needs of airlines and other. There have been discussed the results of the research and recommendations on their practical application.

**Стаття надійшла до редакції 15.03.2013 р.**



## «ІНКОТЕРМС-2010» ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*У статті обґрунтовано важливість базисних умов поставки як одного із інструментів стандартизації світової торгівлі, охарактеризовано особливості міжнародних комерційних умов «ІНКОТЕРМС» редакції 2010 року, практика їхнього впровадження в Україні, запропоновано шляхи їхнього доцільного використання вітчизняними підприємствами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.*

**Ключові слова:** *Зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний договір купівлі-продажу, базисні умови поставки, міжнародні стандарти, ризики в ЗЕД.*

На сучасному етапі розвитку світового господарства не існує країн з абсолютно закритою економікою. Через процеси глобалізації та транснаціоналізації на наднаціональному рівні сформувалася надзвичайно висока та щільна взаємозалежність між країнами та суб'єктами господарювання, які вийшли за межі власної держави у своїй діяльності.

Інтернаціоналізація світового господарства створила для підприємств більший та вільніший доступ до різноманітних ринків в усьому світі. Товари випускаються у більших обсягах, різноманітності та ширшою номенклатурою і продаються ширшому колу споживачів. Однак підвищується і складність здійснення міжнародних торгових операцій, і, як наслідок, ймовірність виникнення непорозумінь та спорів щодо розподілу витрат та ризиків при неналежному укладанні договорів купівлі-продажу.

З огляду на це, широку популярність, перш за все через свою ефективність як інструмента регулювання зовнішньоекономічної діяльності, набула редакція Міжнародних комерційних термінів «ІНКОТЕРМС», які були прийняті Міжнародною торговою палатою. За своєю суттю «ІНКОТЕРМС» виконують функцію стандартизації та спрощення договірних відносин між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) з різних країн, які мають різні ділові звичаї, систему права та законодавче регулювання. Ефективність «ІНКОТЕРМС» є беззаперечною, адже позбавляє ділових людей необхідності кожного разу придумувати та калькулювати формули поставки, переходу ризиків та понесених витрат щодо кожного окремого договору й занурюватись у юридичні аспекти операції.

Проблематика міжнародних торгових відносин досліджена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. До них можна віднести Е. Гекшера, Д. Деніелса, С. Дуган, Б. Оліна, С. Ронена, В. Столпера, В. Хойера, та ін.

Тематика використання «ІНКОТЕРМС» у ЗЕД зустрічається в працях Є. Ф. Авдокушина, І. В. Багрової, А. С. Булатова, А. С. Гальчинського, І. Б. Греся, О. А. Кириченка, М. В. Ларіна, Ю. В. Макогона, С. О. Свистіля, І. П. Фамінського, А. С. Філіпенка та інших

вчених.

У сучасних умовах в Україні змінились соціально-економічні умови, які потребують нового підходу до вивчення питань зовнішньоекономічної діяльності, комплексного вивчення чинників, які впливають на формування національної системи стандартизації, від яких залежить зовнішньоекономічна діяльність конкретного підприємства та використання ним базисних умов поставки. Актуальним є створення і на міжнародному рівні єдиної методичної основи для ефективного функціонування «ІНКОТЕРМС».

Вагомість зазначеної проблематики, її актуальність і необхідність узгодження практики з теоретичними дослідженнями, проблеми, що виникають при укладанні зовнішньоекономічних угод, зумовили вибір теми наукового дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка рекомендацій щодо застосування міжнародних комерційних умов «ІНКОТЕРМС-2010» в управлінні ЗЕД підприємств України.

Для досягнення мети дослідження вирішувались такі завдання:

- дослідити еволюцію та визначити роль міжнародних комерційних умов «ІНКОТЕРМС» в управлінні ЗЕД;
- здійснити аналіз прикладних аспектів застосування «ІНКОТЕРМС»;
- визначити основні проблеми реалізації «ІНКОТЕРМС-2010» в ЗЕД вітчизняних підприємств та запропонувати шляхи їх подолання.

Офіційні правила Міжнародної торгової палати (МТП) для тлумачення торговельних термінів або «ІНКОТЕРМС» (з англ. «International Commercial TERMS») полегшують ведення міжнародної торгівлі. Посилання на «ІНКОТЕРМС» в договорі купівлі-продажу чітко визначає відповідні обов'язки сторін, розподіл ризиків та витрат, а також зменшує ризик різноманітних юридичних ускладнень.

Із самого моменту створення «ІНКОТЕРМС» Міжнародною торговою палатою в 1936 році, світові стандарти договірної діяльності регулярно

коригуються, орієнтуючись на об'єктивний розвиток міжнародної торгівлі та науково-технічний прогрес.

Ми погоджуємося з думкою М.Ларіна, що було виявлено два найпоширеніших напрями неправильного розуміння «ІНКОТЕРМС». Перший – це помилкове сприйняття «ІНКОТЕРМС» як правил, що мають більше відношення до договору перевезення, аніж договору купівлі-продажу. По-друге, іноді їм приписують охоплення всіх зобов'язань, які сторони могли б включити до контракту. Проте, як завжди підкреслювала МТП, «ІНКОТЕРМС» поширюються винятково на відносини між продавцями та покупцями в межах договору купівлі-продажу, більше того, тільки в деяких, чітко визначених аспектах [1].

Окрім власне способу поставки, «ІНКОТЕРМС» регулюють питання обов'язків, які покладаються на ту чи іншу сторону, до прикладу: обов'язок передавання товару у розпорядження покупця чи третій стороні (для транспортування), доставка його у пункт призначення, обов'язок митного очищення товару (експортного та імпортного), обов'язок покупця щодо прийняття поставки та обов'язки надання підтверджень сторонами про виконання зобов'язань. Натомість, такі питання, як перехід права власності, порушення договору та наслідки певних порушень, звільнення від відповідальності взагалі не розглядаються. З іншого боку, ці питання досить чітко прописуються у конкретних пунктах зовнішньоекономічного договору (як от «Відповідальність сторін» чи «Форс-мажорні обставини»).

Остання ж редакція міжнародних комерційних термінів, «ІНКОТЕРМС-2010» скоротила загальну кількість термінів з 13 до 11, додавши 2 нові умови: DAT (Delivered at Terminal, Постачання на терміналі) і DAP (Delivered at Point, Постачання в пункті). Змінено і формальний поділ на групи: замість 4 тепер їх стало 2, і групуються терміни тепер за видом транспорту, який використовується (морський або будь-який). Окрім цього, кожна умова містить опис та керівництво до її використання для допомоги користувачам при виборі необхідної умови [2].

Правильний вибір базисних умов поставки відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Одним із таких аспектів є наближення або віддалення моменту виникнення валового доходу через регулювання моменту відвантаження. До прикладу, при імпортуванні товару право власності може перейти в момент отримання товару покупцем або його представником чи посередником як на складі продавця, так і іншому зазначеному в договорі місці (яке може бути і складом покупця ще й на його території).

Кожна редакція «ІНКОТЕРМС» відображає і підлаштовується під сучасний стан міжнародних торговельних відносин. Окрім згаданих змін, до нової версії також були внесені питання безпеки транспортування, а також подальше розширення електронної комунікації при укладанні та виконанні контрактів. З огляду на підвищення вимог до безпеки при перевезенні товарів, «ІНКОТЕРМС-2010» розподіляють між продавцем та покупцем зобов'язання щодо отримання чи сприяння в отриманні дозволів, пов'язаних із безпекою.

Відповідно до свого первинного призначення, «ІНКОТЕРМС» слугували лише для міжнародних поставок товарів, тобто коли товар перетинав національний кордон. Проте зараз, завдяки зручності та

ефективності, вони застосовуються у договорах на внутрішніх ринках – у цьому випадку сторони лише відкидають пункти про митне очищення експорту та імпорту. Ця тенденція виникла майже одночасно на двох континентах: у США з'явилась практика застосовувати «ІНКОТЕРМС» при торгівлі між штатами, натомість у ЄС відбулося спрощення митних формальностей. Але саме «ІНКОТЕРМС-2010» містять пряму згадку про використання умов між резидентами однієї країни.

В «ІНКОТЕРМС» редакції 1990 та 2000 років існувало групування на 4 категорії: (1) Група E – відправлення (EXW); (2) Група F – Основне перевезення не оплачено (FCA, FAS і FOB); (3) Група C – Основне перевезення оплачено (CFR, CIF, CPT та CIP) й (4) Група D – прибуття (DAF, DES, DEQ, DDU і DDP).

Натомість «ІНКТОРЕМС-2010» згрупували у 2 класи, залежно від виду транспорту, який використовується:

- будь-який вид транспорту (EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP);
- винятково морський внутрішній водний транспорт (FAS, FOB, CFR, CIF) [11].

Тобто, у першому випадку морський транспорт може використовуватися як частина транспортного ланцюга при мультимодальних перевезеннях, але у другому класі пункти поставки та місцем призначення є лише порти. Але таке групування не було неочікуваним, адже воно вже згадувалося в коментарях до попередньої редакції 2000-го року разом із роз'ясненням терміну FOB, який досить часто позначав поставку до будь якого місця на суші (фабрики/заводу), що не є правильним, адже умова FOB застосовується лише при використанні морського чи внутрішнього водного транспорту, затверджує момент поставки саме в момент транспортування товару через поручні судна. Тому за такої класифікації ці непорозуміння не повинні виникати.

А от найвизначнішими нововведеннями справедливо вважають створення двох нових умов DAT і DAP для будь-якого виду транспорту, які замінили попередні DAF, DES, DEQ, DDU.

Різниця між двома новими умовами лише у вигляді доставленого товару: у випадку DAT товар надається до прийому покупцем на транспортному засобі, а якщо обрати умову DAP – товар готовий для розвантаження. Вказаний кінцевий термінал чи місце може бути і в порту, як транспортний засіб – судном, тому й стали непотрібними вказані вище 4 умови редакції 2000-го року, які відрізнялися за способом доставки та станом товару. Але, як і в попередніх правилах, продавець бере на себе ризики й витрати, які стосуються поставки до вказаного місця (за винятком імпортного очищення).

У більшості країн світу правила ІНКОТЕРМС не є обов'язковими для сторін договору, поки вони не вносять у такий договір посилання на певну редакцію та відповідні умови поставки. Проте в законодавстві України передбачено (ст. 265 Господарського Кодексу України), що умови договорів поставки повинні викладатися сторонами відповідно до вимог правил «ІНКОТЕРМС». Вимогу щодо додержання «ІНКОТЕРМС» при укладенні договорів, предметом яких є товари, також містив і Указ Президента України «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів» від 4 жовтня 1994 року № 567/94 (Указ Президента № 567/94). Таким чином, можна зробити висновок про те, що законодавство України містило пряму вимогу для сторін договору купівлі-продажу, використовувати ІНКОТЕРМС, причому це стосувалося як міжнародних, так і

внутрішньодержавних договорів [4].

Але головна проблема практики щодо застосування «ІНКОТЕРМС» в Україні полягала в ігноруванні авторських прав на цей продукт, які належать МТП і які є винятково комерційним продуктом, що постачається через офіційні представництва (національній комітеті) МТП. Натомість в Україні правила «ІНКОТЕРМС» відкрито публікувалися в пресі, а національне законодавство вимагало використання їх при складанні зовнішньоекономічних договорів. Це було єдиним прецедентом у світовому досвіді щодо реалізації «ІНКОТЕРМС», і такий стан речей унеможливив розповсюдження нових редакцій «ІНКОТЕРМС» на території України, ускладнивши відносини з цією організацією.

Згодом, відбулося декілька подій, які відновили втрачений кредит довіри до України у світовій спільноті з позиції використання правил «ІНКОТЕРМС-2010».

19 травня 2010 р. Президент України підписав Указ, який визнав такими, що втратили чинність, Укази Президента від 04.10.1994 р. № 567 та від 01.07.1995 р. № 505. У такий спосіб було забезпечено ведення «ІНКОТЕРМС-2010» в Україні офіційно [17]. Наступним рішучим та доречним кроком стало те, що у лютому 2011 р. Асоціація експортерів і імпортерів «ЗЕД», на підставі офіційної угоди з МТП надрукувала офіційне видання «ІНКОТЕРМС-2010» [12].

Остаточне врегулювання питання застосування правил «ІНКОТЕРМС» в Україні потребує прийняття змін і доповнень до національного законодавства, яке регулює ці відносини, що, власне, і пропонує Указ президента від 19.05.2011 р. № 589/2011. Також потрібно внести зміни до наступних законодавчих актів, які пов'язані із прикладним застосуванням міжнародних комерційних умов: Митний кодекс України, Господарський кодекс України, закони «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про транспортно-експедиторську діяльність».

Зауважимо, що обов'язковість застосування «ІНКОТЕРМС» наявна лише в українському законодавстві, у інших країнах вони виконують лише рекомендаційну роль. Звісно, митні органи цих країн використовують «ІНКОТЕРМС» для ведення статистики під час митного оформлення для визначення митної вартості та ціноутворення. Але самі сторони використовують умови без будь якого правового імперативу з боку держави, тим більше щодо

конкретних редакцій для використання (тобто учасники можуть домовитися і на основі правил 1936 року). В Україні, однак, митна служба не приймає до розгляду контракти з версією, старішою за редакцію 2000-го року, при оцінці митної вартості товарів.

Тому здійснюючи свою зовнішньоекономічну діяльність, українським підприємствам та їхнім партнерам варто звертати увагу на юридичні питання щодо використання «ІНКОТЕРМС».

Важливим питанням, на нашу думку, є також те, чи можна впливати шляхом вибору певних базисних умов поставки на оподаткування у разі імпорту. Сума мита, що справляється під час імпорту, залежить уже не від контрактної, а від митної вартості товару. Митну вартість визначають відповідно до даних, наведених у первинних документах. Наприклад, контракт на імпорт товарів укладено на умовах СІР (Carriage and Insurance Paid to – Фрахт/перевезення і страхування оплачені до). Продавець оплачує фрахт за перевезення товару до погодженого місця призначення. Ризик загибелі або пошкодження товару переходить від продавця до покупця після поставки товару на зберігання перевізникові.

Отже, згідно з цією умовою, витрати на транспортування товару несе продавець, при цьому транспортування може здійснюватися до пункту на території України, зазначеного у контракті. Оскільки зобов'язання з проведення митних процедур під час ввезення товару лежать на імпортерів, йому вигідно шляхом подання відповідних даних митниці зменшити базу оподаткування митним збором на суму витрат на транспортування товару територією України. Економія може бути великою, оскільки у деяких випадках вартість транспортування територією України сягає 50% від фактурної вартості імпортного товару, що поставляється. З огляду на це, можна обчислити економічний ефект поєднання базисних умов поставки з особливостями митного законодавства.

Однак, на нашу думку, ключовими особливостями, які будуть впливати на вибір тієї чи іншої базисної умови поставки будуть геофізичне розташування резидента, досвід і система налагоджених зв'язків.

Але попри це, «ІНКОТЕРМС» вкотре доводять свою ефективність, слугуючи вдалим інструментом регулювання постачання у міжнародних договорах купівлі-продажу (а також і на внутрішніх ринках) для суб'єктів ЗЕД з різними торговими звичаями, практиками та законодавчими базами.

## Список літератури

1. Ларін М. Гордіїв вузол правил «ІНКОТЕРМС-2010» / Микола ЛАРІН // Правовий тиждень. – № 22-23 (252-253) від 7 червня 2011 року
2. Silvia Dugan, Iuliana Talmaciu / Influence of the Changes Brought by INCOTERMS 2010 to International Trade / "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XII, Issue 1 /2012.– Ovidius University Press 2012, ISSN 1582-9383, p-41-46.
3. Ванзонкіна К. А. Вплив базисних умов постачання на зовнішньоторгівельні ціни [Електронний ресурс] / К. А. Ванзонкіна. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/2\\_86988.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_86988.doc.htm)
4. Господарський кодекс України від 16 січня 2003;
5. Про Єдиний митний тариф : закон України від 5 лютого 1992 року;
6. Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту: закон України від 22 грудня 1998;
7. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України від 16 квітня 1991 року;
8. Про транспортно-експедиторську діяльність: закон України від 1 липня 2004;
9. ІНКОТЕРМС. Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2000 року) // УК. – 2002. – № 63.
10. Інструкція про порядок заповнення картки реєстрації-звіту зовнішньоекономічного договору (контракту), затвердженої Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 15.12.2005 року № 505;
11. Офіційний сайт «ІНКОТЕРМС-2010» в Україні [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.incoterms.zed.ua/>
12. Офіційний сайт Асоціації експортерів і імпортерів «ЗЕД» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zed.com.ua/ua/index.php?id=5>
13. Офіційний сайт Міжнародної торгової палати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iccwbo.org/>

- 
14. Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), затвердженого Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 21.09.2001 р. № 201;
  15. Про вплив недотримання правил "Інкотермс" на дієвість договору [Електронний ресурс] : постанова ВГСУ N 29/375-07. – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/SD073372.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/SD073372.html)
  16. Про внесення змін і доповнень і про визнання таким, що втратило чинність, деяких роз'яснень президії Вищого арбітражного суду України [Електронний ресурс] : роз'яснення ВГСУ N 04-5/609 від 31.05.2002 – Режим доступу: <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc2>
  17. Указ Президента України № 589/2011 «Про визнання такими, що втратили чинність, Указів Президента України від 4 жовтня 1994 року № 567 та від 1 липня 1995 року № 505»;

## РЕЗЮМЕ

**Марцинковская Александра, Легкий Олег**

**«ИНКОТЕРМС-2010» как инструмент регулирования внешнеэкономической деятельности**

В статье обоснована важность базисных условий поставки как одного из инструментов стандартизации мировой торговли, охарактеризованы особенности международных коммерческих условий «ИНКОТЕРМС» редакции 2010 года, практика их внедрения в Украине, предложены пути их целесообразного использования отечественными предприятиями при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

## RESUME

**Martsinkovska Oleksandra, Lehkyi Oleg**

**«INCOTERMS-2010» as a tool for regulation of foreign economic activity**

In the article the importance of basic conditions of delivery as one of the instruments of standardization of world trade is grounded. The international commercial terms "Incoterms" edition 2010 are described. The practice of their implementation in Ukraine is shown. The ways of their reasonable use of domestic enterprises in foreign trade activity are suggested.

**Стаття надійшла до редакції 03.03.2013 р.**

## СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДИНАМІКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

*Розглянуто систему оцінки якості управлінської праці з точки зору процесів динаміки, визначені основні показники її динаміки.*

**Ключові слова:** система, якість, управлінська праця, динаміка, методологія.

В умовах розвитку сучасних ринкових відносин якість управлінської праці є однією із найважливіших умов ефективної діяльності будь-якої організації. Управлінська праця, як і будь-який інший вид діяльності, потребує своєї конкретної оцінки, встановлення її якості. Це питання є досить складним, оскільки якість останньої не завжди може бути визначена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваних робіт. Тому для виміру якості управлінської праці необхідно застосовувати як фундаментальні підходи, так і формувати систему конкретизованих показників, що враховуватимуть такі функціональні особливості менеджменту, як статика, динаміка та кінематика процесів.

Існують різні підходи до визначення якості менеджменту та управлінської праці, зокрема. Г. Емерсон надавав важливого значення зв'язку між якістю менеджменту та організаційною структурою підприємства. Представники адміністративної школи управління Д. Муні, Л. Урвік, А. Файоль розглядали якісний аспект менеджменту в більш широкому розумінні – стосовно діяльності всієї організації. Дослідники школи людських відносин: Р. Лайкерт, А. Маслоу, Г. Мюнстенберг, М. Фоллет вважали основним елементом якості менеджменту людський фактор, чому відповідають розроблені ними теорії, пов'язані з підвищенням ефективності використання людських ресурсів. Чинні підходи до визначення категорії «якість менеджменту», запропоновані Вінокуровим В., Міхеєвою С., Салімовою Т., Світкіною М., Фатхудиновим Р., не повною мірою пояснюють її зміст з позиції можливостей і критеріїв виміру рівня якості менеджменту, визначення чіткої системи показників, що знижує можливості обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації [1].

Застосування системного підходу до оцінки якості управлінської праці передбачає розподіл процесів, що супроводжують управлінську працю на процеси, які функціонують у динамічному, статичному та кінематичному середовищах. Необхідною є конкретизація системи показників, за допомогою яких буде можливою побудова системи оцінки якості управлінської праці.

Метою дослідження є визначення процесу динаміки у менеджменті, визначення основних показників динаміки для оцінки якості управлінської праці та трактування їх застосування у загальній концепції

системної оцінки якості управлінської праці.

Розглядаючи розробку системи оцінки якості управлінської праці як сукупність методів та прийомів щодо формування системи показників оцінки та застосування їх на практиці, необхідно розглянути зміст понять «механізм», «методика» та «методологія» та визначити цільову спрямованість розробки запропонованої системи.

Механізм управління – сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої [5, с. 124]. За твердженням Румянцева З. П., механізм управління становить сукупність таких елементів, як «організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на даному етапі задовольняють суспільні, колективні і індивідуальні інтереси і потреби» [6, с. 265].

Methodos у перекладі з грецької – це буквально шлях до чого-небудь, дослідження. У науковому обігу української мови вживаються слова «методологія», «методика», «методи» і ряд інших. Зміст цих термінів полягає у наступному: метод – це прийом, спосіб дослідження; методика – сукупність методів дослідження; методологія – систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності для досягнення наперед визначеної мети. Методологія розробляє типологію методів.

Відповідно, оскільки розробка системи оцінки якості управлінської праці передбачає систематизацію способів, методів, прийомів, процедур такої оцінки, то така система складатиме певну методологію, яка буде утворювати типологію методів оцінки та аналізу якості роботи управлінців.

Менеджмент як система управління складається із переліку певних компонентів (рис. 1).

Механізм менеджменту і управління («менеджмент» і «управління») у цьому контексті має тотожне трактування. Менеджмент – це управління соціально-економічними процесами на рівні організації в умовах ринкових відносин (або кінематика управління). Механізм (кінематика) управління об'єднує такі елементи, як закони управління (що перетинаються з економічними законами, юридичними законами, кібернетичними законами), з яких витікають принципи, цілі, задачі (що у свою чергу витікають із цілей), підходи до управління, методи управління (способи досягнення

поставлених цілей).

Структура (статика) управління містить такі елементи як ланки, осередки апарату управління,

загальні і конкретні структури управління (кадри, технічні засоби управління).

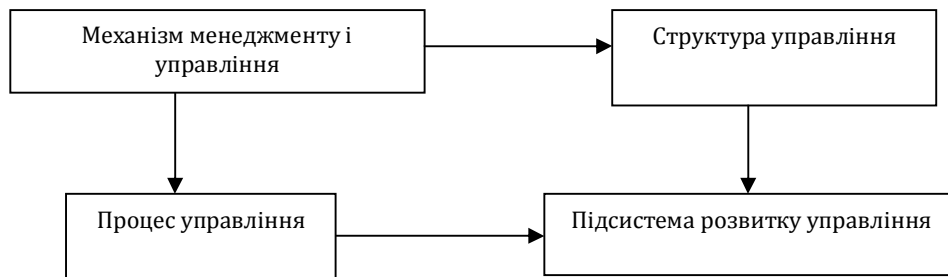


Рис. 1. Компоненти менеджменту як системи управління

Процес управління полягає у виконанні його функцій, до яких зараховано: передбачення (формування цілей), прогнозування, планування, програмування, організація запланованого, блок контролю, облік, аналіз, контроль, мотивація, керівництво (координування). У динаміку обов'язково входить процес прийняття управлінських рішень. Технологія управління – процес отримання, зберігання, перетворення і передавання управлінської інформації. Організація управлінської праці – загальні прийоми, процедури, котрі розробляються для покращення роботи апарату управління.

Удосконалення управління складається із загального механізму удосконалення управління (удосконалення апарату управління, органів управління, власне управлінців, зв'язків між ними, тобто підсистеми управління), економіки управління (витрати, пов'язані з організацією управлінської праці, джерела покриття втрат, якість управління, продуктивність праці, інтенсивність праці), ефективності управління (якісно прийняте управлінське рішення).

Динамічна складність – обов'язків атрибут сучасного світу. Звичайні методи прогнозування, планування, аналізу непридатні для роботи з динамічною складністю. Динамічно складною є ситуація, в якій наблизені та віддалені наслідки якої-небудь дії виявляються принципово різними. Або коли локальні наслідки певної дії виявляються протилежними за впливом на віддалені частини системи [3].

Однією з головних тенденцій світової економіки є зростання швидкості змін внутрішнього середовища і посилення впливу зовнішнього на процеси функціонування організацій. Забезпечення стабільності в умовах постійних змін, що відбуваються навколо, є можливим лише тоді, коли організація завчасно готує себе до таких змін. Проблеми доцільно виявляти якомога швидше, тобто на ранніх етапах їх виникнення, управління повинно бути попереджувальне [4].

Основними перевагами динамічності у менеджменті є:

- можливість вибору оптимального рішення (більш точне уявлення про майбутнє дає більш ефективні результати, аніж спотворене);
- зниження ризику «паралічу» – починати проект неможливо без чітких, узгоджених цілей. «Параліч» може також виникнути в результаті того, що події розгортаються відмінно від плану і непередбачувані обставини не були враховані. Динамічне управління зводить обидві ці форми «паралічу» як поліпшення результатів і підвищення стресостійкості;

– ефективність управління часом. Основною причиною втрати часу є відмінності між запланованими діями та результатами діяльності. Оскільки різниця між первинними планами, цілями і фактичними проблемами зростає, відповідно зростає і розбіжність між планами та фактичним результатом. Менеджери витрачають багато часу на виявлення причин різниці між фактичним результатом і запланованим. Це втрачений час. Динамічне управління регулює швидкість збігання фактичних потреб і цілей, тим самим зменшуючи невідповідність між планами і результатами і тим самим зменшують кількість даремно витраченого часу.

Розуміння процесу динаміки дають фундаментальні закони механіки І. Ньютона. Закон інерції твердить що існують такі системи відліку, в яких центр мас будь-якого тіла, на яке не діють ніякі сили або рівнодіяна діючих на нього сил дорівнює нулю, зберігає стан спокою або рівномірного прямолінійного руху, до поки цей стан не змінять сили, застосовані до нього [2]. Цей закон ототожнюється з діяльністю організації, котрій, як і будь-якій системі, властива інерція. Для подолання інертності необхідна якісна управлінська праця. Відповідно динамікою є розвиток організації, її рух до поставлених цілей, що супроводжується впливом внутрішнього та зовнішнього середовища.

Динаміка менеджменту – це сукупність процесів, або узгоджених дій, що забезпечує досягнення цілей, тобто процес управління. Рівень динаміки у системі визначення якості управлінської праці – показники, що мають прямий вплив на оцінювання якості менеджменту та визначаються як результуючі управлінської діяльності. Вплив на якість менеджменту таких показників є неопосередкованим. Визначення показників динаміки є частковим етапом у формуванні висновку про якість управлінської праці на даному рівні системи. Необхідно розробити базу для порівняння, визначивши для цього еталонні значення показників. Лише за наявності нормативних рівнів показників та порівняння їх із розрахунковими значеннями, можливим є виявлення резервів покращення управлінської праці як частини активу організації, а також розробка і здійснення заходів щодо оптимального використання ресурсів.

У праці [1] для визначення якості управлінської праці запропоновано використання системного підходу, що базуватиметься на застосуванні трирівневого оцінювання організації, а саме – на локальному, системному та загальносистемному рівнях. Відповідно, питання щодо систематизації інформації для

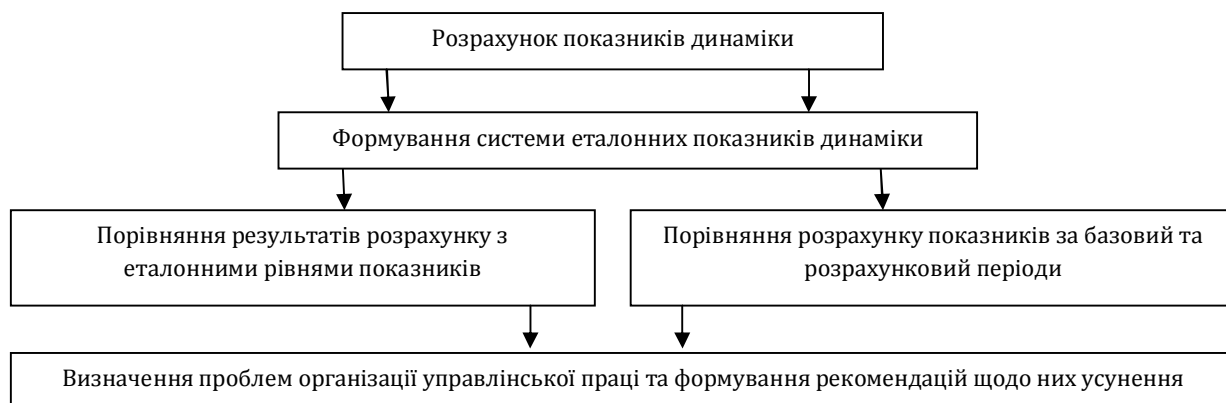
оцінювання менеджменту, зокрема показників, їх поділу, класифікації та сфери застосування, вирішується шляхом поділу показників на елементи, що у результаті утворюють цілісну завершену систему оцінювання. Згідно з системним підходом оцінювання якості управлінської праці, розподіл показників проводиться наступним чином:

– за характером інтерпретації – якісні та кількісні

показники;

– за рівнем оцінювання – показники статистики, показники динаміки, показники кінематики.

Отже, визначення показників динаміки на локальному, системному та загальносистемному рівнях оцінки якості управлінської праці можна поділити на наступні етапи (рис. 2):



**Рис. 2. Методичні рекомендації щодо оцінювання якості управлінської праці за допомогою показників динаміки**

1. Розрахунок показників динаміки. Систему управлінської праці на локальному та загальносистемному рівнях наведено у таблиці 1.

**Таблиця 1. Показники динаміки якості управлінської праці**

Назва показника	Формула для розрахунку	Трактування	Еталонне значення
коефіцієнт плинності управлінських кадрів	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{ССЧ}$	Ч <sub>зв</sub> – чисельність звільнених управлінців; ССЧ – середньоспискова чисельність управлінців;	→0
індекс іміджу керівника	$I_{ім} = \frac{\sum B}{\sum A}$	$\sum B$ – сума балів, набраних за анкетною; $\sum A$ – загальна кількість анкетних позицій;	→1
індекс професійної підготовки керівника	$I_{пр} = \frac{\sum D_o}{\sum D_n}$	D <sub>o</sub> – фактична наявність документів про освіту; D <sub>n</sub> – нормативна кількість необхідних документів про освіту;	1
ефективність прийняття управлінських рішень	$E_{ур} = \frac{\sum П}{\sum В}$	П – результат або прибуток, отриманий унаслідок прийнятого управлінського рішення; В – затрати на реалізацію управлінського рішення.	↑maxП
Індекс витрат на підвищення кваліфікації керівника	$I_{нк} = \frac{\sum B_{пк}}{\sum B_{заг}}$	B <sub>пк</sub> – витрати на підвищення кваліфікації керівника, B <sub>заг</sub> – загальні витрати	↑max
Індекс стажу керівників	$I_{ск} = \frac{З_c}{Ч_k}$	З <sub>c</sub> – загальний стаж усіх керівників, Ч <sub>k</sub> – кількість керівників	↑ max
Індекс динаміки адаптації нового керівника	$I_{ад} = \frac{(T_{ад} - 1) - T_{ад}}{T_{ад} - 1}$	T <sub>ад</sub> – час адаптації нового керівника у базовому періоді (T <sub>ад</sub> - 1) – час адаптації нового керівника у попередньому періоді	↑ max
Індекс рентабельності витрат на розвиток керівника	$I_{рс} = \frac{П}{B_{розв}}$	П – прибуток підприємства, B <sub>розв</sub> – витрати підприємства на розвиток керівника і підвищення кваліфікації	↑ max
Індекс втрат робочого часу працівників апарату управління	$I_{врч} = \frac{(Q_{рd} * Q_k - B_{рч})}{Q_{рd} * Q_k}$	Q <sub>рd</sub> – к-сть робочих днів у році Q <sub>k</sub> – кількість управлінців B <sub>рч</sub> – втрати робочого часу через відсутність управлінців	→1
Терміновість виконання документів	$T = \frac{T - NT}{Q_{док}}$	T – кількість вчасно виконаних документів, NT – кількість документів, виконаних невчасно, Q – загальна кількість документів	→1

Запропонована у праці [1] методика оцінки якості управлінської праці передбачає приведення результатів розрахунків показників до єдиного значення, оскільки потребує нанесення на одну з осей у тривимірній моделі осей координат, у якій по осі X позначаються показники статичного рівня (St), по осі Y – показники динамічного рівня (Dm), по осі Z – показники кінематичного рівня (Km). З'єднання точок по кожній осі утворює трикутник, за формою якого робиться висновок про загальну якість управлінської праці на будь-якому з рівнів управління.

Приведення показників до єдиного значення здійснюється за допомогою розрахунку середнього відносного значення показника та його еталону.

Формулу розрахунку показника для осі динаміки (Dm) запропоновано нижче:

$$D_m = \frac{\sum \frac{P_{dm}}{E_{dm}} * 100}{N}, \% \quad (1)$$

де  $P_{dm}$  – розрахункові показники динаміки;

$E_{dm}$  – еталонні показники динаміки;

N – загальна кількість розрахованих показників.

Визначення показника динаміки дає змогу нанести його на вісь трикутника та побудувати одну з його осей.

Відповідно, запропонований підхід до визначення якості управлінської праці дозволяє конкретизувати систему показників, що дозволяють оцінити останню. Зокрема визначення показників динаміки дозволяють оцінити управлінську працю у якісному її аспекті на локальному, системному та загальносистемному рівнях, що відповідає системному підходу до оцінки якості управлінської праці. Практичне використання запропонованого підходу оцінки якості управлінської праці на підприємстві дозволило визначити вузькі місця у роботі управлінського апарату. Також визначено необхідність адаптації показників до специфіки діяльності підприємства.

## Список літератури

1. Устенко А. Розроблення підходів до оцінки якості менеджменту організації / Андрій Устенко, Анастасія Мельник // Науковий вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – №4 с.
2. Закони Ньютона Вільна енциклопедія Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Закони\\_Ньютона#](http://uk.wikipedia.org/wiki/Закони_Ньютона#).
3. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Питер Сенге. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1999. – 408 с.
4. Системная динамика как базовая технология упреждающего управления: (Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний) [Електронний ресурс] / О. С. Кузель – Режим доступу: [http://kmtc.ru/publications/library/authors/system\\_dynamic.shtml](http://kmtc.ru/publications/library/authors/system_dynamic.shtml)
5. Занятость, безработица. Служба занятости: Толковый словарь терминов и понятий. – М.: "Нива России", 1996. – 288с.
6. Гладышев А. Г. Основы социального управления: учебное пособие / Гладышев А. Г., Иванов В. Н., Патрушев В. И.; Под ред. В. Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271с.
7. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження / Степан Васильович Мочерний. — Львів: Світ, 2001. – 416с.
8. Сурмин Ю. П. Методология и методы / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. — К.: МАУП, 2000. – 304с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Друкер. — М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. – 426 с.
10. Михайл Н. Г. Методологические и мировоззренческие проблемы естественнонаучного знания / Н. Г. Михайл, В. В. Граневский. — Кишинев: Шнигица, 1987.-173с.

## РЕЗЮМЕ

**Мельник Анастасія**

### Система показателей динамики качества управленческого труда

В статье рассматриваются основные подходы к формированию системы оценки качества управленческого труда. Предложен системный подход, предусматривающий оценку качества управленческого труда на всех уровнях управления и с точки зрения процессов динамики, кинематики и статики. Выделено понятие динамики в менеджменте, сформирована система основных показателей динамики качества управленческого труда.

## RESUME

**Melnyk Anastasia**

### System of dynamic parameters of quality of managerial work

In the article the main approaches to forming the system of assessment of the quality of managerial work are suggested. There has been offered the system approach that provides the assessment of the quality of managerial work on the whole levels of management and according to processes of dynamics, kinematics, statics. The concept of dynamics in management is considered. A system of key indicators of the dynamics of quality managerial work is established.

**Стаття надійшла до редакції 25.02.2013 р.**



## МЕТОДИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ОСОБИСТІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ПЕРСОНАЛУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено вплив особистісних характеристик персоналу на ефективність діяльності підприємства, зокрема для професійної групи операторів довідкової служби. Виявлений зв'язок дозволяє покращити діяльність кадрової служби та послаблює суб'єктивний фактор при підборі претендента на конкретну посаду.*

**Ключові слова:** підбір персоналу, ефективність діяльності підприємства, аналіз, оцінка

Одним з важливих елементів, що значною мірою впливає на процес виробничої діяльності і визначає результати економічної ефективності підприємства, є ставлення його працівників до виконуваної роботи. Люди по-різному сприймають та засвоюють інформацію, виконують творчу чи, навпаки, монотонну роботу, працюють у умовах різноманітних стресових ситуацій тощо. І ця здатність значною мірою залежить від особистісних характеристик персоналу.

За останні десятиліття розроблено низку методик, що дозволяють отримати інформацію про схильності анкетованих, які обумовлені їх особистим психологічним складом. Ці методики, на жаль, не забезпечують отримання повної інформації у випадку конкретної професійної групи. Необхідно враховувати вплив людського фактору при проведенні анкетування (наприклад, працівник відповідає на запитання анкети так, щоб сподобатись), інтерпретації та опрацюванні результатів анкетування. Крім того, кожна методика визначає різні групи базових параметрів, що описують особистісні характеристики.

Для визначеної професійної групи логічно припустити існування певної множини особистісних характеристик, яка є спільною для працівників, що найбільш ефективно працюють на вказаній посаді. У статті проаналізовано вплив останніх на результати економічної діяльності для окремої професійної групи операторів довідкової служби, далі – операторів.

Аналіз особистісних характеристик здійснюється за допомогою різних методик, серед яких слід назвати методику DISC для визначення типів поведінки та вподобань у поведінці [1], типологію особи MBTI [2], методику визначення персональних ролей у команді [3, с. 231], методику визначення мотиваційних характеристик персоналу [4]. Серед публікацій останніх років можна назвати статтю [5, с. 170], у якій розглянуто основні методи оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства і досліджено вплив ефективності праці на управління персоналом. Н. О. Григор'єва у [6] розглядає питання оцінки персоналу та інструментарію, що для цього застосовується. А. В. Букаловим у [7] проведено аналіз статистичних даних з використанням індикатора MBTI. К. М. Дідуром у [8] розглянуто сучасні методи оцінки персоналу. Є. М. Потапчук у [9, с. 56] зупиняється на різноманітних аспектах кадрової роботи з персоналом.

Сучасна економіка вимагає вдосконалення методів

та засобів оцінки персоналу у зв'язку із зростанням його ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, його конкурентоспроможності. Необхідна об'єктивна інформація про стан і перспективи розвитку персоналу, яка є базою для прийняття обґрунтованих кадрових рішень з питань розставляння персоналу при прийнятті конкретного претендента на визначену посаду.

Враховання та об'єктивна оцінка особистісних характеристик персоналу, професійних схильностей та уподобань кожного працівника при вирішенні питань підбору та розставляння кадрів є одним з вирішальних факторів підвищення ефективності економічної діяльності підприємства. Вирішення цієї проблеми вимагає вдосконалення методів оцінки персоналу. Необхідне накопичення, обробка та систематизація інформації стосовно особистісних характеристик по окремих професійних групах, її аналіз для формування переліку загальних вимог до особистісних характеристик – «шаблонів» окремих професій.

Метою нашої статті є дослідження впливу особистісних характеристик персоналу у галузі зв'язку на ефективність діяльності підприємства загалом та пошук залежностей між параметрами окремих методик визначення особистісних характеристик для вказаної професійної групи. Вияв цієї залежності допоможе у створенні відповідних спеціалізованих програмних засобів і сприятиме підвищенню об'єктивності діяльності кадрової роботи.

Підбір та розставляння кадрів є достатньо суб'єктивним процесом. Незважаючи на існування різноманітних методик, їх результативність при вирішенні практичних завдань кадрового підбору на конкретні професійні посади є не завжди достатньою і не завжди об'єктивною. Так у [7] зазначається, що окремі тести не завжди можуть давати достовірні результати внаслідок прагнення анкетованого «виглядати краще». Вказується, наприклад, що представники окремих типів темпераменту, зокрема інтуїтивні інтроверти, при проведенні анкетування намагаються відповідати на запитання таким чином, щоб здаватися подібними до протилежних їм за типом екстравертних сенсориків, оскільки це сприяє їх адаптації у суспільстві.

Для вирішення завдань кадрового підбору необхідне як правильне визначення особистісних характеристик, притаманних кожному окремому працівнику, так і формулювання специфічного набору характеристик,

необхідних для ефективної діяльності визначеної професійної групи. Такий набір параметрів, які формують вимоги до певної професійної групи з урахуванням методики оцінювання особистісних характеристик, можна вважати своєрідним «шаблоном» професії.

Дослідження впливу особистісних характеристик персоналу проводилося з використанням розробленого програмного комплексу тестування (ПКТ) «Стимул» [12]. Програмний комплекс забезпечує проведення анкетування за основними поширеними методиками у їх поєднанні та реалізує весь процес від обробки анкет до створення звітів.

Визначення ефективності діяльності проводилося шляхом аналізу даних та анкетування персоналу довідкової служби одного з операторів зв'язку. На рис.1-5 наведено результати обробки даних анкетування

відповідно до окремих методик. Аналізуючи дані, можемо зауважити групування параметрів за визначеними особистісними характеристиками. За методикою DISC (рис.1), параметри групуються переважно у секторах C, SC, S, тобто переважають фактори індивідуальної поведінки, що визначають компетентний, розважливий, схильний до міркувань та спокійний, стабільний, сентиментальний тип особистості. Відповідно до методики MBTI (рис.2) переважаючий тип анкетованих у групі — мораліст, для якого притаманні такі властивості особистості, як інтроверсія (орієнтація свідомості усередину суб'єкта), сенсорика (орієнтування у визначеній ситуації на конкретну інформацію), емоційність (ухвалення рішення на емоційній основі) та раціональність (підготовка рішень на основі планування і попереднього впорядкування інформації).

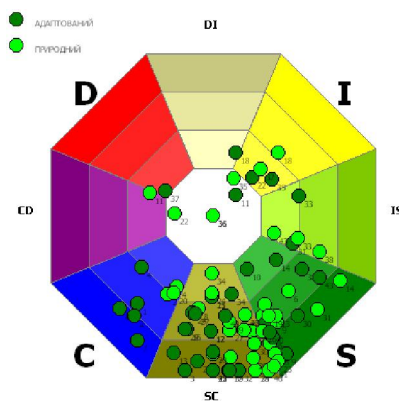


Рис. 1. Розподіл анкетованих за типами DISC

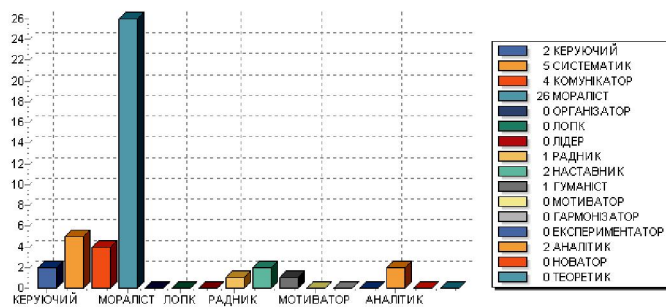


Рис. 2. Поділ анкетованих на типи за методикою MBTI

Очевидним є переважання у вказаній групі анкетованих (рис.3) субтипу «традиціонал, керується плануванням», при незначній кількості представників інших трьох субтипів, оскільки для вказаної професійної групи необхідне раціональне ставлення до виконуваної роботи, планування своєї діяльності, бажана відсутність емоційних виявів тощо.

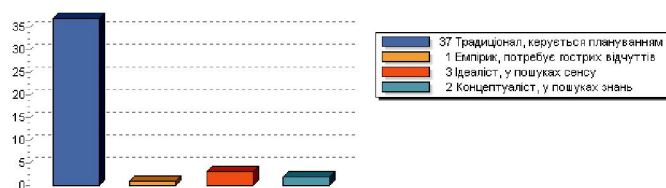


Рис. 3. Субтипи анкетованих у групі

У результаті обробки даних анкетування визначалися притаманні працівникам оптимальні професійні функції (рис.4), серед яких переважають: «координатор-організатор» (властива легкість у прийнятті рішень, концентрування уваги на виконанні

головних завдань, термінах та ефективності їх реалізації) та «інспектор-контролер» (властива здатність збирати велику кількість необхідної інформації, прагнення працювати самостійно, незалежно).

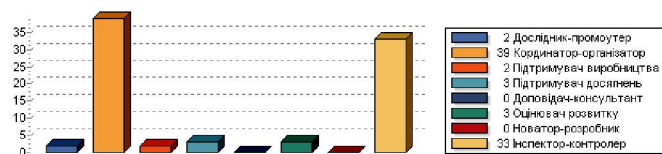


Рис. 4. Поділ за оптимальною професійною функцією

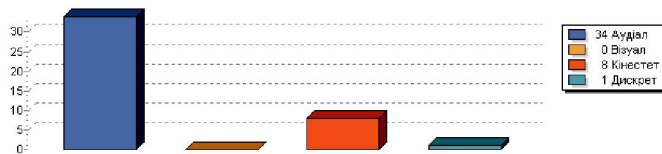


Рис. 5. Поділ за типом каналу інформаційного сприйняття

Для вказаної групи працівників шляхом аналізу їх особистісних характеристик було визначено тип каналу інформаційного сприйняття (рис.5). Переважає у цьому випадку, як і слід було очікувати, аудіальний, тобто сприйняття інформації через слух, добра пам'ять обговореного, запам'ятовування почутого. Такі люди краще сприймають інформацію через розповідь, усне пояснення, мають прекрасну пам'ять.

Ефективність діяльності окремих операторів на вказаному підприємстві зв'язку оцінюється з використанням комплексного показника, що залежить від кількості прийнятих викликів, часу чекання на виклики, тривалості окремої розмови, роботи загалом та інших супутніх параметрів (кількість невзятих трубок, брання трубки тощо). Було проаналізовано

щомісячні дані за період останніх 12 місяців, що передували анкетуванню персоналу. Для усунення невизначеності, пов'язаної з урахуванням лікарняних, відпусток та ін. за вказаний період анкетованих було розбито на дві групи. У першу увійшли оператори, що показують стабільно високі показники за вказаний період, у другу — оператори з нижчими показниками. Тут слід зауважити, що всі оператори виконують планові показники у повному обсязі, різниця лише у кількісних значеннях. У середньому, ефективність діяльності операторів групи 2 за вказаним показником на 25-30% менша, ніж у групі 1.

На рис.6, 7 наведено розподіл операторів у двох групах за характеристиками, визначеними по методиках DISC та MBTI.

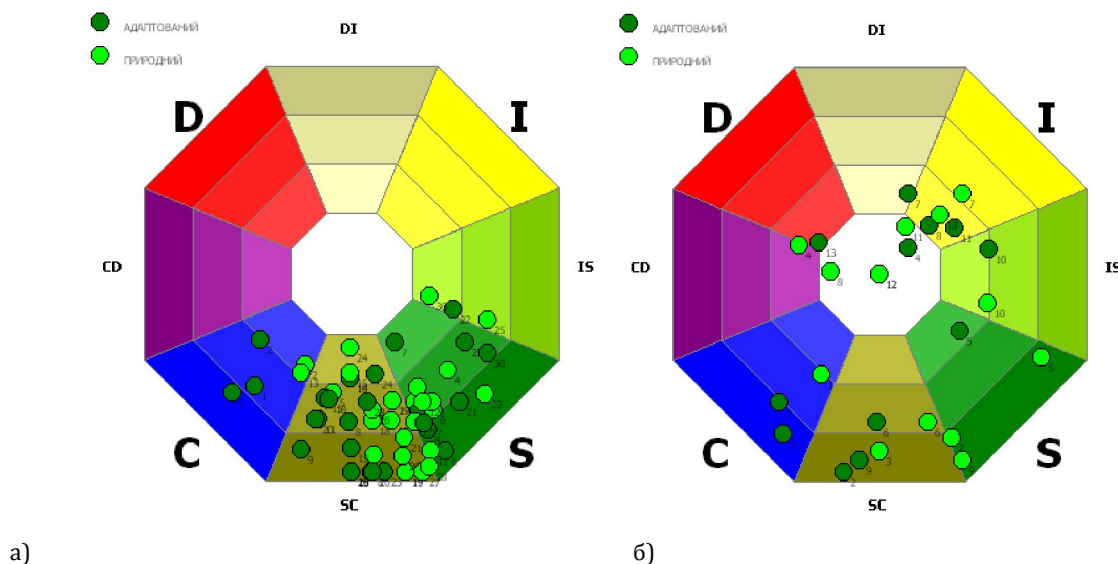


Рис. 6. Розподіл анкетованих у групах 1 і 2 за типами DISC

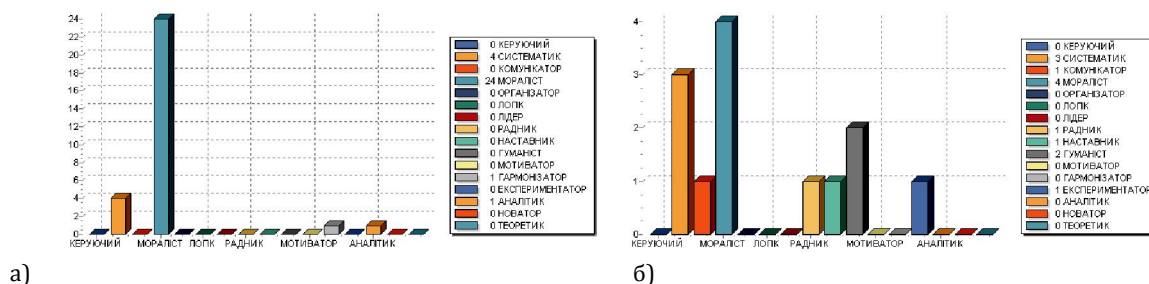


Рис. 7. Розподіл анкетованих у групах 1 і 2 за методикою MBTI

Слід зазначити більшу однорідність характеристик у групі 1 відносно групи 2. У групі 2 є працівники, особистісні характеристики яких, як буде показано нижче, не зовсім відповідають вимогам професії

оператора. Розподіл анкетованих за субтипами DISC у відсотковому співвідношенні у вказаних групах наведено у табл.1.

**Таблиця 1. Розподіл за субтипами DISC по групах**

Субтипи DISC	D	DI	I	IS	S	SC	C	CD
Група 1, %	0	0	0	7	37	49	7	0
Група 2, %	8	8	16	8	20	16	8	16

Аналізуючи вищенаведені дані анкетування, можемо зробити висновок про існування цілком визначених параметрів особистісних характеристик, що притаманні вказаній професії оператора. Таку сукупність характеристик можна визначити як «шаблон» професії оператора довідкової служби. Цей «шаблон» характеризується за методикою DISC високими значеннями параметрів С та S (відповідні сектори С, SC, S), за методикою MBTI високими значеннями параметрів інтроверсії, сенсорики та раціональності

(приналежність до типів «мораліст» та «систематик»). Вказаний «шаблон» найбільш доцільно використовувати при первинному підборі претендентів на визначені посади, при профорієнтації школярів тощо. Оскільки його застосування ґрунтується на використанні методики анкетування, яка є суб'єктивною, визначення притаманної окремій людині професії не слід вважати стовідсотково вірним, однак його застосування сприятиме зниженню суб'єктивного фактору при кадровому підборі.

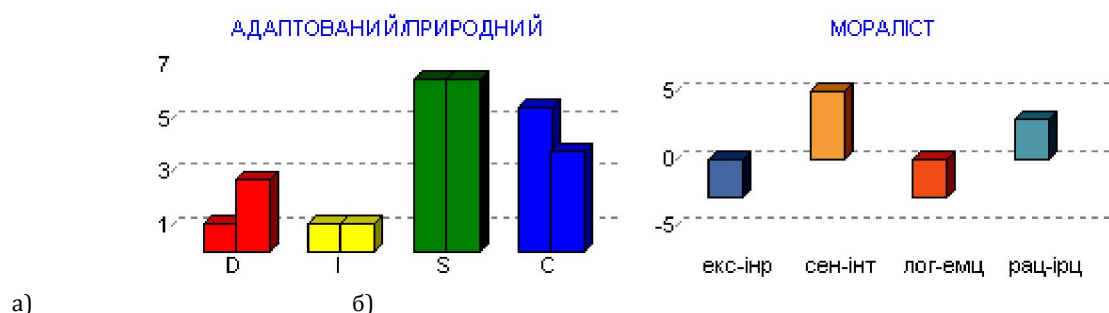
**Таблиця 2. Відсоток операторів, що відповідають «шаблону» професії у групах**

Групи операторів	відсоток відповідності «шаблону» професії
Група 1, %	86 %
Група 2, %	46 %

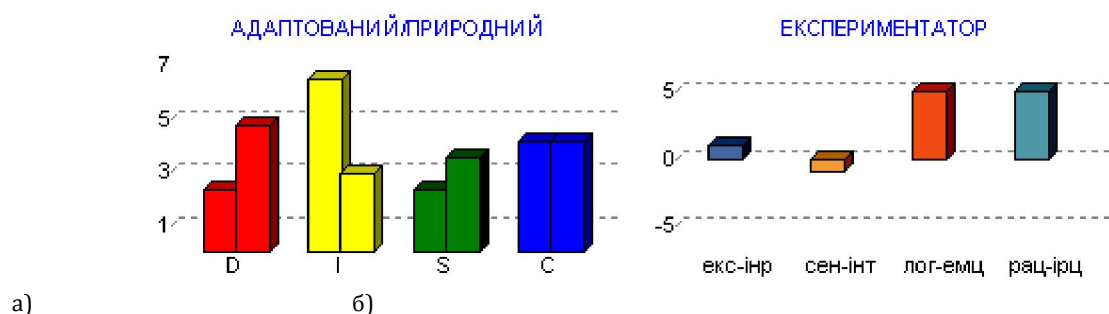
У табл.2 наведено результати аналізу даних вказаної групи операторів на відповідність запропонованому «шаблону» професії. Дані вказують на великий відсоток відповідності для групи 1 та менший для групи 2, що підтверджує можливість використання запропонованого підходу до підбору персоналу. Слід зазначити, що існує можливість роботи працівників з іншими, відмінними від вказаного «шаблону» особистісними характеристиками, однак, як показує аналіз, ефективність такої роботи буде нижчою. Крім того, слід зважати і на такі фактори, як відчуття

працівником комфортності роботи («людина на своєму місці»), що у випадку невідповідності може позначатися, наприклад, на більшій втомлюваності і, як наслідок, на збільшенні кількості лікарняних та опосередковано впливати на ефективність діяльності підприємства.

Цікаво прослідкувати можливі причини нижчої продуктивності праці окремих працівників. Розглянемо особистісні характеристики двох операторів – оператора з особистим номером N1 з групи 1 та оператора з особистим номером N2 з групи 2. Результати обробки даних їх анкетування наведено на рис. 8, 9.



**Рис. 8. Результати обробки даних анкетування оператора N1**



**Рис. 9. Результати обробки даних анкетування оператора N2**

Оператор N1 (рис. 8) має високі показники ефективності діяльності. Аналізуючи розподіл параметрів DISC, зазначимо незначне відхилення між адаптованим та природним профілями, що визначає почуття психологічного комфорту, і визначеність у даних MBTI. Переважання факторів S і C вказує на стабільний, спокійний та одночасно компетентний, розважливий тип особистості. Ця людина організована та ефективна у діяльності на своїй посаді.

В оператора N2 (рис. 9), показники ефективності діяльності якого нижчі, у розподілі параметрів DISC існує відхилення між адаптованим та природним профілями. Природний профіль вказує, що анкетованому притаманні високі показники домінування і впливу та нижчі стабільності і аналітичності. Однак адаптований профіль свідчить про необхідність демонстрування анкетованим меншого рівня домінування і вищого – впливу. Це підтверджується даними MBTI, що вказують на недостатню визначеність за параметром «екстраверсія-інтроверсія» та «сенсорика-інтуїція». Тобто така людина прагне впливати та домінувати, їй необхідне постійне спілкування у колективі. Однак для ефективної діяльності на посаді оператора необхідна зосередженість, здатність протягом тривалого часу виконувати доволі монотонну роботу, необхідно постійно аналізувати інформацію, що не відповідає особистісним характеристикам вказаного анкетованого. Хоча цей працівник і виконує свої обов'язки, однак можливе існування певного психологічного дискомфорту, напруження, що не сприяє їх ефективному виконанню.

Слід зауважити наявність істотної кореляції отриманих даних між результатами двох застосованих методик для вказаного анкетованого. Аналізуючи такі

кореляції, можна значною мірою підвищити достовірність визначення особистісних характеристик анкетованих. Вказані взаємозалежності у параметрах використовуються у розробленому програмному комплексі тестування «Стимул» [10, с. 402; 11, с. 162; 12]. Програмний комплекс має достатню інформаційну наповненість і не потребує від користувача спеціалізованих знань з психології, соціоніки, менеджменту, забезпечує зменшення суб'єктивного фактору при підборі та розстановці кадрів.

У роботі розглянуто взаємозв'язок між параметрами методик визначення особистісних характеристик персоналу і відповідним рівнем ефективності його діяльності. Показано існування залежності ефективності діяльності від окремих показників особистісних характеристик визначеного працівника. Виявлений взаємозв'язок дозволяє підвищити ефективність діяльності кадрової служби та знижує суб'єктивний фактор при підборі претендента на конкретну посаду. Відбір за «шаблонами» професій покращить профорієнтацію молоді, дозволить скоригувати навчання відповідно до особистих схильностей. Використання у розробленому програмному комплексі «Стимул» «шаблонів» професій для окремих професійних груп з урахуванням міжтестових залежностей при визначенні особистісних характеристик анкетованих забезпечує вирішення задач кадрового підбору для кожного працівника, що у результаті визначає економічну ефективність діяльності підприємства загалом. Перспектива подальших досліджень полягає у аналізі інших професійних груп для формування додаткових «шаблонів» професій та встановлення інших індикаторів, що визначають ефективність діяльності.

## Список літератури

1. Marston, W. M. *Motions of Normal People* [Text] / William Moulton Marston. – Taylor&Francis Ltd., 1999. – 420 p.
2. Myers, Is. Br. *Gifts Differing: Understanding Personality Type* [Text] / Isabel Briggs Myers. – Davies-Black Publishing; Reprint edition, 1995. – 228 p.
3. Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач [Текст] / Р. М. Белбин. – М.: НИППО, 2006. – 319 с.
4. Герчиков, В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала [Текст] / В. И. Герчиков. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. – 110 с.
5. Личук, О. О. Вдосконалення оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства як передумова оптимального управління ним [Текст] / О. О. Личук, Д. С. Драгінч // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.1 – с.170-174.
6. Григор'єва, Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (23–25 листопада 2011 р.) [Електронний ресурс] / Н. О. Григор'єва. – Режим доступу: <http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu>.
7. Букалов, А. В. Достоверна ли американская статистика типов и интертпных отношений по тесту Майерс-Бриггс? [Електронний ресурс] / А. В. Букалов // Соционика, ментология и психология личности". – № 4(7), 1996. – Режим доступу: <http://socioinic.info/t/as-imb.html#top>
8. Дідур, К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Дніпропетровський державний аграрний університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php>.
9. Потапчук, Є. М. Психологічні аспекти кадрової роботи з персоналом Державної прикордонної служби України [Текст] / Є. М. Потапчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки. – Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – № 22/09. – С. 56–58.
10. Озарко, Е. С. Применение инструментальных средств для отбора кадров в сфере информационной безопасности на основа программного комплекса «Стимул» [Текст] / Е. С. Озарко, Ю. В. Опотяк // Прикладная радиоэлектроника. Состояние и перспективы развития. – Харьков: АНПРЭ, ХНУРЭ, 2011. – Т. II. – С. 402–403.
11. Воробієнко, П. П. Дослідження особистісних характеристик персоналу у діяльності підприємств за допомогою програмного комплексу «Стимул» [Текст] / П. П. Воробієнко, К. С. Озарко, Ю. В. Опотяк // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – №1 (44). – С. 161-166.
12. Свідоцтво №42110 про реєстрацію авторського права на твір «Комп'ютерна програма «Програмний комплекс Стимул»» (ДСІВ України).

---

## РЕЗЮМЕ

*Озарко Катерина*

**Методическое оценивание влияния личностных характеристик персонала на эффективность деятельности предприятия.**

Исследуется влияние личностных характеристик персонала на эффективность деятельности предприятия, в частности для профессиональной группы операторов справочной службы. Обнаруженная связь позволяет улучшить деятельность кадровой службы и ослабляет субъективный фактор при поиске претендента на конкретную должность

## RESUME

*Ozarko Kateryna*

**Methodical evaluation of the impact of personal characteristics on the effectiveness of the personnel of the company**

The influence of the personal characteristics of the personnel on the efficiency of enterprises is considered in the article. There has been observed the relationship that allows to improve the performance of personnel service and weakens the subjective factor when searching for a specific job applicant.

*Стаття надійшла до редакції 31.01.2013 р.*

## ПРИНЦИПОВО-КРИТЕРІАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КОНВЕРГЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ІНСТИТУЦІЙНУ СИСТЕМУ ЕКОНОМІКИ

*Встановлено закономірний характер складного сучасного стану управління ресурсами та активами промислових підприємств. Розроблені пропозиції з приводу застосування інвестиційно-фінансових, логістичних та збутових інструментів управління товарно-грошовими потоками в якості засобів мобілізації підприємством ресурсів та конвергенції в інституційну систему економіки.*

**Ключові слова:** управління активами, інституційна система, критерії управління, матеріальне забезпечення.

Процес управління ресурсами та активами передбачає реалізацію системи завдань та цілей, на основі яких досягається головна мета підприємства в ході здійснення господарської діяльності. І хоча на сучасному етапі економічного розвитку чітко простежується дезінтеграція функцій менеджменту підприємства у частині управління активами та несистемна, нерациональна і суперечлива політика управління ресурсами, логічно припустити, що підвищення ефективності їх діяльності неодмінно супроводжується дотриманням принципів забезпечення активами та ресурсами. Останнє виступає актуальним аргументом на користь пошуку інноваційних інструментів управління активами, і, з огляду на обмежений потенціал підприємств, шляхів мобілізації ресурсів економічної системи для досягнення цілей господарської діяльності.

Метою статті є визначення принципів та критеріїв управління активами підприємств на основі завдань мобілізації ресурсів економічної системи та розвитку ринкових інститутів.

З огляду на актуальність, суть пропонованих принципів зводиться до узгодження політики та стратегій управління ресурсами і активами з умовами операційної діяльності, а також кон'юнктурними зрушеннями цільових ринків, ринків матеріально-технічних ресурсів, застосування адекватних інвестиційно-кредитному ринку інструментів фінансового менеджменту. До вказаних принципів слід зарахувати узгодження політики управління активами та ресурсами з короткотерміновими перспективами операційної діяльності, а також її потенційної диверсифікації. Формування та відтворення активів, забезпечення їх структурної адекватності потребам операційної діяльності має відповідати закономірностям застосування відповідно життєвого циклу підприємства (рис. 1).

Як свідчить практика, найбільша здатність у підприємства досягнути цілей та адекватності забезпечення активами властива для початкових етапів розвитку, тобто формування матеріально-ресурсної бази. Зміни ринкової кон'юнктури на етапах зростання вимагають корегування матеріально-ресурсного забезпечення. Проте відносно нові технології повною мірою доповнюються додатково придбаними ресурсами та широко розповсюдженими матеріалами [1, с. 581].

Витрати на забезпечення додаткового матеріально-ресурсного забезпечення знаходяться на низькому рівні, а політика управління активами залишається еластичною, із здатністю адекватно реагувати на вимоги змінити операційну діяльність.

На етапі зрілості розпочинається втрата еластичності політики управління активами, яка досягає апогею на етапі занепаду. На цих стадіях життєвого циклу керівництво підприємств усвідомлює неспроможність часткового оновлення через невідповідності старих технологій, що виступають базою організації ресурсного забезпечення новим ринковим техніко-технологічним пропозиціям. Водночас на етапі зрілості підприємство намагається уникнути відволікання ресурсів від основних господарських операцій та одночасно досягнути максимальної окупності наявних активів з накопиченням амортизаційних фондів.

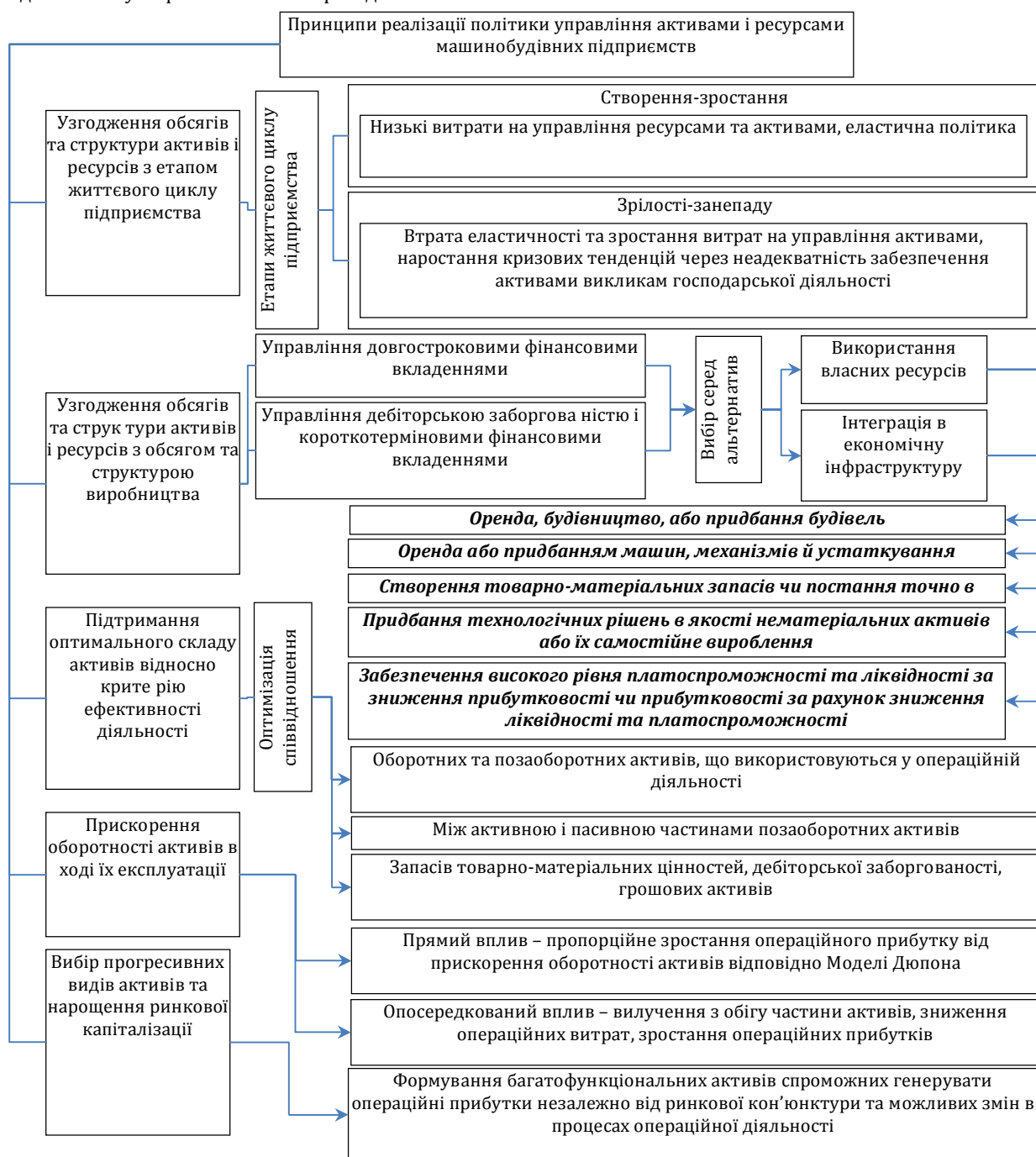
Режим тотальної економії на етапі занепаду також робить часткове оновлення можливим винятково за критичної необхідності. Зрештою, невідповідність нових технологічних пропозицій базовим, застосовуваним на підприємстві технологічним рішенням робить можливим радикальне оновлення активів лише на етапі відродження.

Інший принцип – узгодження обсягів та структури активів і ресурсів з обсягом та структурою виробництва, що передбачає управління довгостроковими фінансовими вкладеннями, а також управління дебіторською заборгованістю і короткотерміновими фінансовими вкладеннями. Тобто, управління активами здійснюється в розрізі: основних засобів, нематеріальних активів, запасів товарно-матеріальних цінностей виробничого призначення, грошових активів, тощо.

Управління позаоборотними операційними активами передбачає врахування форм задоволення потреб, серед яких наявна практика допускає: придбання у власність, застосування оперативної чи фінансової оренди. Однак слід пам'ятати, що модернізація механізму управління ресурсами та активами допускає використання нових форм мобілізації ресурсів та отримання в користування активів, до яких варто зарахувати застосування фінансового та оперативного лізингу, логістичних систем типу «Канбан» тощо. Сучасний етап, на додаток



до традиційно застосовуваних, передбачає й інші підходи, насамперед ефективні на етапі зрілості і занепаду підприємства, до яких наприклад можна віднести аутсорсинг – переведення частини виробництва на підприємства контрагентів, що дозволяє уникнути втрат через неможливість мобілізації активів.



**Рис. 1. Принципи управління активами та ресурсами підприємств в ході конвергенції в інституційну систему економіки (запропоновано автором)**

На етапі розробки пропозицій стосовно конвергенції господарської діяльності у економічну інфраструктуру здійснюються на основі вибору оптимальних для суб'єкта господарювання альтернатив, де зокрема обирають: оренду, будівництво або придбання будівель; оренду або придбання машин, механізмів й устаткування; створення розміру товарно-матеріальних запасів; придбання технологічних рішень у якості нематеріальних активів або їх самостійне вироблення; забезпечення високого рівня платоспроможності та ліквідності за зниження прибутковості чи

прибутковості за рахунок зниження ліквідності та платоспроможності тощо.

Третій принцип стосується підтримання оптимального складу активів відносно критерію ефективності господарської діяльності. Оптимізація активів вимагає, з одного боку, ефективного їх використання та ліквідації незастосовуваної частини, а з іншої – нарощення можливості генерувати операційні ефекти. Тобто підприємству доводиться вибирати серед критеріїв-альтернатив: мати високий потенціал для формування майбутніх ефектів чи максимізувати



поточну ефективність.

Четвертий принцип визначає прискорення активів в ході їх експлуатації. Вимога дотримання цього принципу продиктована впливом прискорення активів на зростання операційного прибутку. Об'єктивно процес прискорення обороту активів досягається раціоналізацією управління фінансовими потоками в ході здійснення операційної діяльності. Водночас світова практика пропонує низку фінансово-збутових інструментів, серед яких, зокрема, вексельна форма розрахунків, лізинг, факторинг тощо [2, с. 56-57]. Розвиток останніх в Україні на сучасному етапі обмежується відсутністю відповідної інституційної системи та, вочевидь, неготовністю керівників понести додаткові фінансові витрати на конвергенцію господарського механізму підприємств у інституційну систему економіки, галузей, фінансового та інвестиційного секторів. Зрештою, відповідно до традиційно застосовуваних підходів, прискорення обороту активів за моделлю Дюпона забезпечує пропорційне зростання операційного прибутку, генерованого цими активами [3, с. 55].

Опосередкований вплив зростання оборотності активів виявляється через зниження їх часткової потреби, і, як наслідок, витрат на залучення, обслуговування та управління. У підсумку прискорення оборотності активів забезпечує зниження операційних витрат та зростання операційного прибутку.

П'ятий принцип вимагає вибору прогресивних видів активів відповідно до критерію нарощення ринкової вартості суб'єкта господарювання. Необхідність вибору з числа наявних альтернатив обумовлена, поряд з описаними вище принциповими вимогами, доцільністю використання об'єктів та інструментів, що завдяки багатофункціональності, перспективності та спроможності генерувати прибуток незалежно від ринкової кон'юнктури, процесів операційної діяльності та як наслідок підтримувати і нарощувати капіталізацію підприємства.

З огляду на запропоновані принципи стратегія на конвергенцію в ринкові інститути гіпотетично має відповідати комплексу завдань машинобудівного підприємства, серед яких варто назвати як традиційні: безперерійність виробничого процесу з формуванням груп активів відповідно до обсягів господарських операцій та тривалості операційного і фінансового циклів; прискорення оборотності активів шляхом збільшення їх частки з високою оборотністю та зниження частки активів з тривалим оборотом, тобто формування активів з: сировинно-матеріальних запасів, що не потребують утворення страхових резервів; готової продукції, на яку існує високий попит; грошових засобів у обігу; з одночасним зниженням: сезонних сировинно-матеріальних запасів; готової продукції, попит на яку залишається низьким; довго- та короткострокової дебіторської заборгованості; поточних інвестицій терміном більше шести місяців та неліквідних фінансових інструментів; підтримання ліквідності оборотних активів, необхідної для забезпечення платоспроможності за поточними зобов'язаннями, що реалізується на основі контролю обсягів абсолютно ліквідних та прирівняних до них активів; нарощення рентабельності оборотних активів шляхом використання вільних залишків для формування портфеля поточних фінансових інвестицій спроможних забезпечити прямий дохід у вигляді відсотків та дивідендів; зниження ризиків, пов'язаних з

формуванням та використанням оборотних активів, головними з яких є неритмічність та зупинки виробничого процесу внаслідок відсутності фінансових ресурсів.

Слід констатувати, що успішність досягнення зазначених традиційних завдань в умовах сучасної ринкової кон'юнктури стоїть під сумнівом через відсутність достатнього для цього матеріально-ресурсного потенціалу та несприятливих економічних тенденцій на фінансово-інвестиційному і цільових збутових ринках. Як наслідок, аналізовані підприємства неспроможні поповнити матеріально-технічну базу та фінансові активи за рахунок високих результатів господарської діяльності. Аналогічним чином, формування матеріально-технічної бази та інших груп активів не можливе за рахунок фінансово-інвестиційних інструментів.

Світова практика виробила низку системних підходів, що пропонують принципову відповідь для вирішення проблем управління господарськими активами, і передбачають мобілізацію ресурсів ринку – економічного середовища функціонування підприємства. Об'єктивно, способи мобілізації ресурсів реалізуються у специфічних спеціалізованих фінансово-кредитно-збутових інструментах, які виступають механізмом взаємодії з контрагентами та на основі вдосконалення традиційних фінансових операцій джерелом формування додаткових господарських чи комерційних ефектів. Гіпотетично перелік наявних у межах світової практики інструментів мобілізації ринкових ресурсів відповідає наведеним вище завданням (рис. 2).

Разом з тим, їх застосування має вибірковий характер у межах функціональних можливостей і завдань, що стоять перед підприємствами. Властива досліджуваним підприємствам практика жорсткого режиму економії, вочевидь, на початкових етапах ставить під сумнів можливість додаткових витрат на управління активами, доцільність застосування яких на сучасному етапі також обмежується досвідом управлінського персоналу. Зрештою, традиційний – консервативний – підхід вітчизняних машинобудівних підприємств передбачає формування страхових виробничих резервів на випадок форс-мажорних обставин забезпечення сировиною і матеріалами, збоїв внутрішніх режимів виробництва, затримки інкасації дебіторської заборгованості, активізації попиту покупців тощо.

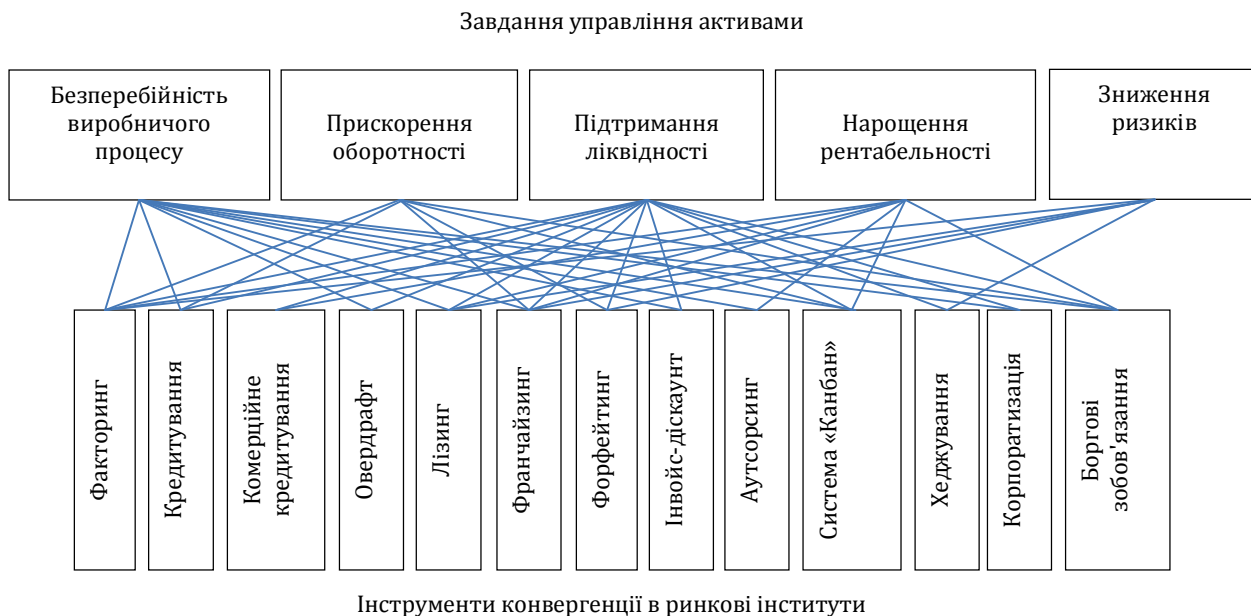
Традиційний підхід гарантує менеджменту підприємств низькі господарські ризики [4, с. 8-10]. Ефективність управління оборотними активами залишається на невисокому рівні, що також є причиною перспективної невизначеності, вимагає радикальної модернізації політики управління активами, і поглиблення конвергенції з інституційною системою економіки.

Сучасна ринкова кон'юнктура залишає можливість підвищити ефективність функціонування та уникнути банкрутства винятково за рахунок агресивного підходу [5, с. 24], у межах якого відбувається мінімізація страхових резервів. За ефективної системи управління, що ототожнюється з відсутністю збоїв у операційній діяльності, останній підхід виступає єдиною можливим, що усуває в умовах економічної кризи зниження підприємством контролю над операційною діяльністю та, як результат, ймовірної втрати господарських активів, закономірним наслідком чого гіпотетично

виступає неминуче банкрутство.

Очевидна складність упровадження управління активами, інтегрованого в інституційну систему економіки, полягає у відсутності необхідного досвіду персоналу.

Останній підвищує ризики порушення операційної діяльності, викликане дією екзогенних чи ендогенних чинників.



**Рис. 2. Співвідношення між завданнями управління активами підприємств, фінансовими, кредитними та збутовими інструментами\***

*\*Визначено автором*

Водночас очевидні ефекти від конвергенції політики підприємства у інституційну систему економіки не викликають сумніву та вимагають швидкого впровадження не з точки зору додаткових фінансових зисків, а з точки зору можливого напрямку уникнення банкрутства. Наведені на рис. 2 напрями застосування інструментів конвергенції орієнтовані на вирішення конкретних функціональних завдань управління активами, ресурсами та фінансового менеджменту. Серед них подолання недоліків та чинних ризиків забезпечення безперебійного виробничого процесу запропоновано реалізувати на основі застосування таких інструментів, як: факторинг, кредитування, овердрафт, лізинг, франчайзинг, аутсорсинг, постачання точно в строк, корпоратизації та емісії боргових цінних паперів.

Гіпотетично набір запропонованих інструментів у ході виконання завдання безперебійності виробничого процесу забезпечує: розширення та диверсифікацію числа споживачів і одночасно збільшення масштабів господарських операцій; покриття нестачі в обігових засобах; поновлювані джерела фінансових активів операційної діяльності; оновлення основних засобів, інноваційний розвиток, збільшення масштабів виробництва та реалізації продукції; поновлення обігових засобів та інвестиційних ресурсів; територіальне розширення, перенесення збутових та виробничих функцій на потужності контрагентів; формування системи матеріально-технічного забезпечення за відсутності додаткових витрат на логістичні системи; інвестиційне розширення виробничих потужностей; формування частини обігових

засобів за рахунок ефективного управління кредиторською заборгованістю.

Для виконання завдання прискорення оборотності фінансових активів доцільним виглядає застосування таких інструментів, як: факторинг, кредитування, франчайзинг, форфейтинг, інвойс-дисконт та система «Канбан». Як показує світова практика, застосування зазначених інструментів здатне забезпечити: безперебійне постачання обіговими засобами; нарощення фінансово-інвестиційного потенціалу; формування сталих грошових потоків; прискорення погашення дебіторської заборгованості; зниження частки активів, заморожених у страхових резервах [6, с. 34].

Для підтримання ліквідності, як показують результати нашого аналізу, доцільним є застосування: факторингу, кредитування, овердрафту, лізингу, зворотного лізингу, франчайзингу, форфейтингу, інвойс-дисконту, системи постачання «Канбан», хеджування з метою страхування ризиків, корпоратизації та управління кредиторською заборгованістю на основі емісії боргових зобов'язань. Ефекти від застосування запропонованих інструментів використання ресурсів економічної системи полягають у: зростанні обсягів фінансових активів підприємства; покриття нестачі в обігових засобах; утворенні поновлюваних джерел позикових коштів та підтримання ліквідності; резервуванні коштів, вивільнених у ході формування основних фондів; надходженні фінансових ресурсів від реалізації основних фондів за лізинговою схемою; нарощенні грошового потоку; погашенні частини дебіторської

заборгованості; вивільненні фінансових ресурсів від економії витрат на утримання логістичних систем; зниженні впливу ризиків на грошовий потік; нарощенні фінансово-інвестиційного потенціалу та фінансових активів [7, с. 124, 127].

Очевидними інструментами нарощення рентабельності підприємства за рахунок використання потенціалу економічної системи виступають: факторинг, банківське та комерційне кредитування, лізинг, франчайзинг, аутсорсинг, постачання за системою «Канбан» та використання боргових зобов'язань у якості джерела акумулювання фінансових ресурсів від збільшення кредиторської заборгованості. Ефекти в ході застосування інструментів нарощення рентабельності за рахунок використання ресурсів економічної системи слід очікувати від: збільшення масштабів реалізації та економії на умовно-постійних витратах; фінансування розширення господарської діяльності; зростання масштабів; економії операційних витрат та витрат на залучення кредитних ресурсів [8, с. 50].

У напрямку п'ятого завдання управління активами – зниження ризиків – доцільним є використання: факторингу, як способу розподілу ризиків з фінансовою установою; лізингу, як способу перекладення ризиків на кредиторів; форфейтингу як засобу переуступки боргу та ризиків, з ним пов'язаних; франчайзингу як інструменту перерозподілу ризиків з контрагентами та хеджування як схеми їх страхування. Тобто очікувані ефекти від реалізації потенціалу економічної системи в

управлінні ризиками господарської діяльності підприємства гіпотетично формуються у: передачі ризиків фінансовим установам; їх перерозподілі з контрагентами; страхуванні за рахунок ефектів від укладання протилежних угод [5, с. 27].

З проведеного аналізу можна дійти до висновку, що за очевидного характеру потенційних ефектів від конвергенції в ринкові інститути слід пам'ятати, що ефективність їх застосування залежить, з одного боку, від розвитку інституційної системи економіки, а з іншого – від спроможності їх процедурної реалізації підприємством і насамперед кадрового забезпечення використання запропонованих інструментів. Тому, на додаток до розроблених пропозицій, слід констатувати, що завдання управління активами варто доповнити суто управлінськими завданнями роботи підприємства в області стратегічного та поточного менеджменту. Серед останніх невід'ємними завданнями виступають: формування інноваційної системи управління ресурсами та активами на основі конвергенції з господарсько-економічною системою; підготовка та залучення персоналу з досвідом реалізувати інструменти конвергенції підприємства в економічну систему; створення системи моніторингу ринкової кон'юнктури та розвитку інституційної системи економіки; реорганізації організаційних структур управління до структур відкритого типу, спільної участі контрагентів у формуванні господарських цілей, планів вирішення операційних, інвестиційно-фінансових, збутових та логістичних завдань.

### Список літератури

1. Потапова Н. Процеси управління активами в логістичних системах [Текст] / Н. Потапова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2008. – №15 (633). – С. 578–584.
2. Леонов Д. Гармонізація регулювання діяльності з управління активами інституційних інвесторів в Україні із законодавством ЄС: проблеми імплементації вимог MIFID [Текст] / Д. Леонов // Ринок цінних паперів України. – 2010. – № 9 – 10. – С. 53–68.
3. Долінський Л. Деякі аспекти кількісного аналізу ефективності управління активами інститутів спільного інвестування [Текст] / Л. Долінський, Ю. Павленко // Ринок цінних паперів України. – 2007. – №3–4. – С. 53–58.
4. Зачосова Н. Класифікація загроз сталості економічної безпеки компаній з управління активами [Текст] / Н. Зачосова // Економіка. Фінанси. Право. – 2010. – №3. – С. 7–12.
5. Бондаренко О. С. Моделі управління поточними ліквідними активами [Текст] / О. С. Бондаренко // Інвестиції : практика та досвід. – 2005. – №18. – С. 22–28.
6. Деркач М. М. Влияние институциональных факторов на переходные процессы в Украине / М. М. Деркач // Вісник Харківського державного політехнічного університету. Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Вип. 86. – Харків: ХДПУ, 1999. – С. 32 – 36.
7. Финансовый менеджмент : теория и практика [Текст] / Под ред. Чл.-кор. АМИР Е. С. Стояновой. – М. : Перспектива, 1996. – 482 с.
8. Александров Д. Правові форми здійснення управління активами в Україні [Текст] / Д. Александров // Підприємство, господарство і право. – 2006. – №5. – С. 48–52.

### РЕЗЮМЕ

**Олейник Лариса**

**Принципиально-критериальные подходы к конвергенции управления активами предприятия в институциональную систему экономики**

Определен закономерный характер сложного состояния управления ресурсами и активами промышленных предприятий в современных условиях. Разработаны предложения по применению инвестиционно-финансовых, логистических и сбытовых инструментов управления товарно-денежными потоками в качестве средств мобилизации предприятием ресурсов и конвергенции в институциональную систему экономики.

### RESUME

**Oliynyk Larysa**

**Principle and criteria approaches to enterprise asset management convergence into institutional system of economy**

Objective character of modern sophisticated state of resource and assets management of industrial enterprises is defined. The offers of the application of investment, financial, logistical and marketing tools of commodity-money stream management as a means of enterprises resources mobilizing and convergence into institutional system of economy are developed.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУ ВИТРАТ МОРЬСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ

*Розглянуто особливості діяльності морського торговельного порту з позиції проведення аналізу витрат та визначені напрямки вдосконалення його методики як аналітичного інструменту підвищення ефективності функціонування морського порту.*

**Ключові слова:** *аналіз, витрати, управління витратами, відхилення, управління відхиленнями.*

В умовах сучасного ринкового середовища одним із найважливіших напрямків ефективної організації фінансово-господарської діяльності підприємств є управління витратами як найбільш важливий механізм їх зниження. Особливо актуальними стають питання, які містять аналіз витрат з урахуванням галузевої залежності підприємств.

Однією з перспективних галузей економіки України є транспортна, представником якої є морський транспорт. Значний потенціал економічного розвитку України як дієздатної морської держави репрезентовано 18 морськими торговельними портами.

Згідно зі стратегією розвитку морських портів України до 2015 року, «від ефективності функціонування портів, рівня їх технологічного та технічного оснащення, відповідності системи управління та розвитку інфраструктури сучасним міжнародним вимогам залежить конкурентоспроможність українського транспортного комплексу на світовому ринку» [1].

З урахуванням мінливого зовнішнього середовища і нестабільністю функціонування правової системи України доцільним є вивчення специфіки виробничо-господарської діяльності морських портів, удосконалення методики оцінки результатів їхньої діяльності та окремих показників. Серед показників, які мають найбільший вплив на результати діяльності морських портів, виокремлюють витрати. Цей показник прямо впливає на фінансовий результат, який є основою збільшення економічного потенціалу морського порту. Саме «величина витрат є однією з основних якісних характеристик показників діяльності підприємства, від якої залежить ефективність його діяльності і фінансовий стан» [2, с. 352].

Питання аналізу витрат досліджені в роботах багатьох українських вчених: М. І. Баканова, Ф. Ф. Бутинця, С. Ф. Голова, І. Є. Давидовича, Є. В. Мниха, М. Г. Чумаченка, Ю. П. Яковлева та ін. Серед зарубіжних вчених, які досліджували витрати як об'єкт управлінського обліку, варто назвати Е. Аткинсона, К. Друрі, Р. Ентоні, В. Б. Івашкевича, Р. Каплана, Б. Нідлза, В. Ф. Палія, Дж. Фостера, Ч. Хорнгрена.

Теоретичні засади та практичні рекомендації є фундаментальною базою для подальшого вивчення та систематизації щодо організації і методики аналізу витрат. При цьому слід зазначити, що більшість досліджень містять загальні методології аналізу витрат

без урахування галузевої приналежності підприємства, форми власності, організаційної структури та особливостей використання методів аналізу. Крім того, існують розбіжності стосовно вибору методів управління витратами та відхиленнями по витратах.

Метою дослідження є визначення та обґрунтування напрямків вдосконалення методики аналізу витрат діяльності морського торговельного порту як аналітичного інструменту поліпшення результатів фінансово-господарської діяльності.

Відповідно до зазначеної мети в статті поставлено такі завдання:

- розглянути особливості діяльності морського торговельного порту з позиції проведення аналізу витрат;
- визначити напрямки вдосконалення методики аналізу витрат морського торговельного порту.

Загальна мета такої праці полягає в інформаційному забезпеченні оцінки досягнутих результатів для розробки управлінських рішень по скороченню витрат на основі системного підходу. Для досягнення цієї мети необхідно мати теоретично обґрунтований аналітичний інструментарій, який виражається в методичних рекомендаціях для проведення аналізу витрат.

Проведені дослідження свідчать про необхідність вдосконалення чинної методики аналізу витрат морського торговельного порту та побудови ефективної системи управління його витратами.

При вдосконаленні методики аналізу витрат необхідно враховувати особливості діяльності морського порту, що пов'язано з швидкими змінами та значними коливаннями економічних процесів, а саме:

- нестабільністю та нерівномірністю вантажопотоків морських портів України;
- значними структурними зсувами вантажообігу у порівнянні фактичних та планових показників;
- різноманітністю комплексу послуг, що надаються портом.

«Основна частка перевалки вантажів припадає на морські торговельні порти, які входять до системи Міністерства інфраструктури (раніше – Мінтрансзв'язку). Водночас їх питома вага у перевалці вантажів за останнє десятиліття знижується» [3]. Цей факт прямо впливає на нестабільність вантажопотоків морських портів. Їх починають все активніше тіснити порти, причали, перевантажувальні комплекси інших відомств.

Структурні зсуви вантажообігу у порівнянні фактичних та планових показників відбуваються у бік переробки менш привабливих вантажів, таким чином, навіть при загальному збільшенні обсягів вантажопереробки, прибуток від переробки вантажів збільшується не такими швидкими темпами, як обсяги переробки, або збільшення прибутку відбувається за рахунок підвищення акордної ставки.

Ще одною проблемою морських портів при аналізі витрат є складність комплексу послуг, що надаються. Основною метою діяльності морського порту є забезпечення інтересів клієнтів у перевантаженні вантажів. Доставка і вивіз вантажів може здійснюється автомобільним, залізничним або річковим транспортом. Крім своєї основної діяльності (навантажувально-розвантажувальні роботи і зберігання вантажів), морський порт надає цілий комплекс послуг, пов'язаних із забезпеченням високого рівня обслуговування клієнтів: експедиція; послуги митного брокера; ремонт упаковки вантажів; перевезення вантажів власним автотранспортом міжнародного класу; бункерування суден водою, паливом і мастильними матеріалами коло причалів і на рейді і т. ін. Наслідком такої різноманітності послуг є складність аналізу витрат у розрахунку на одну тону, пов'язана зі складністю обліку змінних витрат.

Визначені проблеми вимагають підвищеної уваги до аналізу витрат з метою пошуку шляхів їх зменшення та збільшення фінансового результату морського торговельного порту.

Стосовно обраного об'єкта дослідження визначено, що вдосконалення методики аналізу витрат морського торговельного порту можливе у наступних напрямках:

- формування інформаційного забезпечення для аналізу витрат;
- уведення нових показників, які характеризують ступінь значущості окремих видів витрат морського порту;
- удосконалення аналізу відхилень витрат;
- упровадження методу аналізу витрат на базі розрахунку гнучкого бюджету.

Реалізація кожного з наведених напрямків дозволить суттєво поліпшити аналітичний інструментарій у частині аналізу витрат морського порту і потребує окремого дослідження. У межах нашої статті зупинимось на основних моментах кожного з перелічених напрямків.

Формування інформаційного забезпечення для аналізу витрат повинно враховувати часові ознаки в розрізі стратегічної та оперативної інформації.

На стратегічному рівні інформаційне забезпечення дозволяє надати керівництву і іншим зацікавленим користувачів значущу інформацію про загальну стратегію та про можливі пріоритетні напрями розвитку морського порту. Така інформація містить: бази стратегічних даних, припущення та прогнози.

На оперативному рівні інформаційне забезпечення дозволяє здійснювати функції аналізу в короткостроковому періоді. Інформаційна база для оперативного аналізу витрат містить первинні документи, рахунки бухгалтерського обліку, облікові регістри, фінансову та статистичну звітність та інші джерела стосовно нормативів та відхилень.

«В порту система збору та обробки інформації повинна бути організована таким чином, щоб найбільш точно можна було оцінити реальний стан керованих процесів порівняно з очікуваним станом і прийняти

оптимальне рішення. В умовах динамічного конкурентного ринку потік оперативної інформації в порту дуже значущий» [4, с. 367].

З позиції аналізу витрат основу оперативного забезпечення інформацією складає бухгалтерська звітність та дані аналітичного обліку, при цьому саме останні мають найважливіше значення для аналізу загальних витрат морського порту та формування собівартості переробки кожного виду вантажу як складової цих витрат.

Уведення нових показників, які характеризують ступінь значущості окремих видів витрат морського порту з урахуванням сучасних умов господарювання морських портів, містить показники, пов'язані з логістичними витратами, фінансовим ризиком та економічною безпекою морського порту.

Доцільність відокремлення логістичних витрат пов'язана з розширенням аналітичних можливостей і повинна передбачати розрахунок наступних показників:

- середня вартість та питома вага витрат постачання в сукупних логістичних витратах;
- питома вага логістичних витрат у витратах внутрішнього транспортування, складування, постійних та виробничих витрат;
- витрати на опрацювання одного замовлення та питома вага витрат збуту в логістичних витратах.

Перелічені показники можуть бути розширені показниками транспортних витрат (на тонно-кілометр, ступінь використання транспорту), складських витрат (коефіцієнт складування, питома вага витрат складування в логістичних витратах, середня вартість використання складських площ і т. ін.) та питома вага логістичних витрат в управлінні, доходах, витратах (загальних, загальнопромислових, постійних).

Необхідність урахування витрат від фінансових ризиків морського порту пов'язана зі зміною економічної ситуації в країні та кон'юнктури фінансового ринку, що призводить до зростання впливу фінансових ризиків на результативність фінансово-господарської діяльності підприємства. Крім того, «політика управління фінансовими ризиками являє собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи заходів по нейтралізації можливих фінансових наслідків ризиків, пов'язаних із здійсненням різноманітних аспектів фінансової діяльності» [5, с. 10].

За оглядом складових частин фінансового ризику морського порту можливо виділити показники, які характеризують витрати, а саме:

- витрати, пов'язані з ризиком зниження дохідності, які обумовлюються ситуацією, коли порт через об'єктивні або суб'єктивні причини не отримує запланований обсяг доходу;
- витрати, пов'язані з ризиком втраченої вигоди – неможливістю або несвоєчасністю контрагентів виконувати свої зобов'язання, що приводить до зростання дебіторської заборгованості та збільшення фінансових втрат;
- витрати, пов'язані з ризиком купівельної спроможності грошей – внаслідок інфляції, зміни курсу долара США, втрати ліквідності та фінансової стійкості.

З погляду аналітичної цінності аналізу витрат з позиції економічної безпеки необхідно керуватися головною метою економічної безпеки порту, яка «полягає в гарантуванні стабільного та максимально ефективного функціонування тепер і високого

потенціалу розвитку в майбутньому для забезпечення конкурентоспроможності та безпеки ланцюгів поставок, до складу яких входить порт» [6, с. 123].

Серед показників, які характеризують економічну безпеку порту з позиції аналізу витрат, можливо виділити:

- витрати на проходження транзитних, експортно-імпортних, внутрішніх вантажів через порт;
- витрати при оформленні вантажних документів;
- зміна структури витрат на утримання і охорону природних ресурсів.

У процесі господарської діяльності морського порту по показниках можуть бути відхилення, тобто різниця між фактичними та плановими показниками.

«Причинами відхилення можуть бути різного роду непередбачені ситуації, які виникають в процесі виконання плану, ігнорування виконавцями необхідних дій з причин недбалості, стомленості, некомпетентності, недобросовісності, зловживання» [7, с. 203-204].

У всякому разі «відхилення є наслідком зміни трьох основних факторів: обсягу виробництва, цін на ресурси і норм витрат на одиницю випуску, причому, як правило, усі фактори впливають одночасно» [8, с. 106].

«Для своєчасного виявлення відхилень і відповідної реакції на них існує бюджетний контроль – це порівняння фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими (бюджетними) на предмет перевірки їх узгодженості за величиною і термінами, а також аналіз причин відхилень з метою вироблення пропозицій щодо коригування бюджетів чи фінансово-господарської діяльності підприємства» [9].

Обов'язковими вимогами до системи бюджетного контролю є точність, своєчасність, повнота інформації, забезпечення єдності інформації для всіх учасників, що здійснюють контроль та використовують аналітичні дані для прийняття відповідних рішень. Використання даних бюджетного контролю з ціллю визначення причин відхилень та ліквідації можливих негативних наслідків відбувається за допомогою управління за відхиленнями.

«Управління за відхиленнями – це особлива форма обліку відхилень, за якою увагу керівництва зосереджують тільки на суттєвих (значних) відхиленнях від бюджету» [10, с. 609].

Аналіз відхилень фактичних показників від планових передбачає:

- контроль за виконанням бюджету морського порту та його структурних підрозділів;
- встановлення відхилень у абсолютному та відносному виразі;
- аналіз причин відхилень та місця їх виникнення;
- розробка коригувальних заходів щодо ліквідації відхилень.

Для аналізу витрат морського порту важливе значення мають абсолютні відхилення – як основа для вибору найбільш привабливих вантажів та відносні відхилення – як основа вибору вантажів при наявності вузьких місць.

Крім того, для морського порту на сьогодні досить актуальним є визначення відхилень унаслідок планування та діяльності. Так відхилення унаслідок планування пов'язані з помилками в процесі складання прогнозів, визначенням функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості тощо. Складання достовірних прогнозів вантажообігу порту досить ускладнено унаслідок непривабливості морських портів України у порівнянні з іншими портами (наприклад, Туреччини, Польщі, Фінляндії), що супроводжується

неефективною митно-тарифною політикою та розвитку пропускної спроможності кожного порту без урахування інтересів інших портів, що призводить до внутрішньої конкурентної боротьби.

Аналіз відхилень унаслідок діяльності (результат дій чи конкретних подій (зміна попиту, коливання цін тощо)) також має важливе значення для морського порту, що пояснюється високою конкуренцією на ринку портових послуг при чинному міжнародному поділі праці та нестабільністю вантажної бази українських морських портів, яка залежить від світового попиту на продукцію вітчизняних експортно-орієнтованих галузей та транзитних вантажів.

Загалом аналіз відхилень витрат ураховує зміну прибутковості залежно від обсягів вантажообігу, тарифної політики, рівня інфляції, курсу долара США.

Фіксація та аналіз відхилень як оперативний метод управління ними дозволяють оптимально планувати стан об'єктів управління витрат, що потребує детально розроблених норм і нормативів витрат, які входять до собівартості переробки вантажу по всій номенклатурі вантажів морського порту.

Для більш достовірних результатів аналізу відхилень витрат з урахуванням зміни обсягів вантажообігу є доцільним використання методу аналізу витрат на базі розрахунку гнучкого бюджету.

«Для коректного порівняння планові й фактичні показники мають бути зіставними з обсягом діяльності, тому, перш ніж ухвалювати рішення щодо розподілу відповідальності між визначеними центрами за відхилення, потрібно скоригувати бюджетні дані й перерахувати їх для фактичного обсягу реалізації, тобто скласти гнучкий бюджет» [10, с. 615].

«Гнучкий бюджет показує розміри витрат і результати при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні й змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. Тому в гнучкому бюджеті вказується ставка змінних витрат на одиницю продукції й приріст змішаних витрат на одиницю приросту обсягу продукції» [8, с. 97-98].

Для складання гнучкого бюджету для аналізу витрат морського порту можливо використовувати наступну формулу:

$$ГБ = r_{зм.}^{од.} * Q + R_{пост.}, \quad (10)$$

де:  $ГБ$  – гнучкий бюджет;

$r_{зм.}^{од.}$  – змінні витрати з розрахунку на 1 т вантажу (грн./т);

$Q$  – об'єм вантажообігу (тис. т);

$R_{пост.}$  – постійні витрати (тис. грн.).

Наведена формула дозволить визначити витрати для будь-якого рівня виробничої діяльності морського порту. Для більш глибокого аналізу необхідно деталізувати відхилення від гнучкого бюджету та відхилення за рахунок обсягу вантажообігу.

Проведене дослідження виявило, що сьогодні потребує підвищеної уваги формування витрат морського порту з метою пошуку шляхів їх зменшення для підвищення фінансового результату. Виявлені особливості діяльності морського порту з позиції аналізу витрат, серед яких особливої уваги потребують зміни та значні коливання економічних процесів, а саме: нестабільність та нерівномірність вантажопотоків морських портів, значні структурні зсуви вантажообігу у

порівнянні фактичних та планових показників та різноманітність комплексу послуг, що надаються портом.

У статті наведені напрямки вдосконалення методики аналізу витрат, встановлено, що серед наведених напрямків важливе значення має аналіз відхилень витрат морського порту, зокрема абсолютні відхилення – як основа для вибору найбільш привабливих вантажів, відносні відхилення – як основа вибору вантажів при наявності вузьких місць, відхилення за результатами управління – як основа складання достовірних прогнозів вантажообігу порту.

Перспективною базою для майбутніх досліджень є розробка системи обліку відхилень за витратами та

організаційно-економічного інструментарію, який дасть можливість своєчасно реагувати на виникнення відхилень витрат морського торговельного порту, визначити причини відхилень та ліквідувати їх у короткі терміни. Крім того, доцільно впроваджувати оперативні методи аналізу витрат, які використовуються в системі контролінгу (ABC-аналіз, XYZ-аналіз).

Створення сучасної інформаційної бази для аналізу витрат забезпечить більш високий рівень роботи морського порту на ринку портових послуг, позитивно вплине на рівень функціонування з позиції вибору найбільш привабливих вантажів для переробки.

## Список літератури

1. Про схвалення Стратегії розвитку морських портів України на період до 2015 року [Електронний ресурс] : розпорядження КМУ від 16 липня 2008 р. N 1051-р із змінами, внесеними згідно з Розпорядженням КМ N 1561-р (1561-2009-р) від 07.10.2009) – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1051-2008-%D1%80>.
2. Чебанова, Н. В. Організація бухгалтерського обліку [Текст] / Н. Чебанова, Т. Чупир, В. Чупир; – Харків : Фактор, 2008. – 480 с.
3. Ильницький, К. Два десятилетия водного транспорта Украины [Електронний ресурс] / К. Ильницький // Порты Украины. – 2011. – №6. – Режим доступу : <http://portsukraine.com/node/2169>
4. Чиж, Л. П. Особливості формування інформаційного забезпечення аналізу діяльності морських торговельних портів [Текст] / Л. П. Чиж, Н. В. Хотеева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип. 8. – Частина 2. – 433 с.
5. Українська, О. О. Фінансові ризики суб'єктів господарювання: оцінка і зниження їх негативного впливу [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.08 / О. О. Українська. – Донецьк, 2010. – 20 с.
6. Алькема, В. Г. Економічна безпека морських портів як територіальних логістичних утворень [Текст] / В. Г. Алькема // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті : зб. наук. праць. – Одеса : Видавництво Одеського національного морського університету, 2010 – Вип. 32. – 239 с.
7. Менеджмент в АПК [Текст] : учебник / [Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др.] – М. : Колос С, 2007. – 424 с.
8. Яковлев, Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій [Текст] / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
9. Терещенко, О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с. – Режим доступу : <http://pulib.if.ua/part/3811>.
10. Фаріон, І. Д. Управлінський облік [Текст] : підруч. / [І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.

## РЕЗЮМЕ

**Онешко Светлана**

### Направления совершенствования методики анализа расходов морского торгового порта.

Рассмотрены особенности деятельности морского торгового порта с позиции проведения анализа расходов и определены направления совершенствования методики анализа расходов как аналитического инструмента повышения эффективности функционирования морского порта.

## RESUME

**Oneshko Svitlana**

### Direction of improving of the methods of cost analysis of the sea commercial port

The features of the sea commercial port from the point of cost analysis are considered. There have been identified the areas for improvement of methods for costs analysis as an analytical tool to improve the efficiency of the sea port.

**Стаття надійшла до редакції 07.02.2013 р.**

## ПОНЯТТЯ ТА ЦІЛІ ІРО

*У статті проаналізовано основні підходи до визначення поняття первинного публічного розміщення (ІРО) та виокремлено його характерні ознаки. Розглянуто сутність і цілі цього процесу. Досліджено стан та перспективи правового регулювання поняття ІРО в Україні та за кордоном.*

**Ключові слова:** *первинне публічне розміщення цінних паперів (ІРО), ринок ІРО, фондова біржа, акція, емітент, лістинг.*

Організаційно-правовою формою, яку найчастіше обирають господарюючі суб'єкти у ринковій економіці, є акціонерні товариства (корпорації). Така форма господарювання передбачає фінансування і початкової діяльності, і подальших великих інвестиційних проектів з використанням такої форми залучення інвестиційних ресурсів, як акціонування. У світовій практиці така форма передбачає залучення широкого кола інвесторів (співвласників) до вкладення коштів у певний господарюючий суб'єкт. Відповідним наслідком таких подій повинні бути активні торги на первинному, а при наявності ефективного використання вкладених коштів – і на вторинному фінансовому ринку його акцій.

Переважає більшість українських підприємств при проведенні емісії своїх акцій користується позабіржовими методами їх розміщення та залучення акціонерного капіталу шляхом приватної пропозиції.

Такий спосіб розміщення не дає змоги залучити великі обсяги акціонерного капіталу та визначити справжню ринкову ціну акцій. Тому у майбутньому для підприємства перспективним шляхом залучення додаткового капіталу може стати їх розміщення за допомогою первинного публічного розміщення на фондовій біржі (далі ІРО).

Проблема публічного розміщення акцій у вітчизняній науці є досить новою і почала висвітлюватися лише в останнє десятиріччя. Зважаючи на значний інтерес до ІРО, дослідження визначеної проблематики видається надзвичайно актуальним і на часі.

Законодавче закріплення поняття, цілей, принципів, змісту ІРО дасть змогу не тільки однозначного розуміння цього явища, а й прискорить процеси реального ІРО українським підприємствам.

Сьогодні переважно відбувається автоматичне застосування західних методик щодо ІРО без достатнього врахування українських реалій та вітчизняного законодавства, що не завжди призводить до бажаного результату. З одного боку, фондовий ринок потребує розробки власної правової та методологічної бази для активізації операцій з цінними паперами, а з іншого – необхідність переосмислення західних концепцій інвестування та сучасних банківських технологій. Таким чином, проблема ІРО має теоретичне і практичне значення.

Варто наголосити, що більшість робіт вітчизняних

фахівців багато в чому повторюють праці західних, що обумовлено відсутністю до недавнього часу власне поняття і будь-якого досвіду первинного публічного розміщення у практиці вітчизняних підприємств.

Подібна практика формування капіталу для України є порівняно новою, наукових підходів до вивчення складних інвестиційних процесів, пов'язаних з ІРО, бракує, а основна частина публікацій міститься у веб-ресурсах та спеціалізованих виданнях, які не є легкодоступними для широкого загалу.

Проблематика первинного публічного розміщення акцій розглядається у численних наукових працях. Проте аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про недостатнє висвітлення цього питання в науковій літературі. Загалом проб лемами розвитку фондового ринку в Україні цікавилася багато фахівців, серед яких М. Бурмака, В. Козаков, В. Корнєєв, В. Лісіна, О. Мозговий, В. Оскольський, Г. Терещенко, Є. Шаповалов. Але зовсім небагато займаються безпосередньо питанням ІРО в Україні. Серед них можна назвати таких авторів, як Г. Карпенко, В. Кукса, Л. Мельничук, І. Проник, В. Селик, Т. Ясінська.

Серед юридичних публікацій з цієї проблематики здебільшого привертають увагу статті юристів-практиків, які безпосередньо виводять підприємства на ІРО, як правило, за межами України.

Метою нашого дослідження є розкриття правового регулювання поняття ІРО, виокремлення основних його ознак, визначення цілей публічного розміщення акцій, а також вироблення рекомендацій щодо вдосконалення чинного законодавства з цього питання.

ІРО – це первинне публічне розміщення акцій, коли компанія вперше випускає свої акції на ринок і їх купує широке коло інвесторів. Первинне публічне розміщення акцій може бути внутрішнім, коли процедура відбувається всередині країни, і зовнішнім – на іноземних торговельних майданчиках.

Поняття ІРО (Initial Public Offering) запозичене і дослівно перекладається як «первинна публічна пропозиція». Хоча в терміні відсутнє посилання на вид пропонованих цінних паперів, термін застосовується стосовно акцій. В українській, як і в російській, фаховій літературі сталим перекладом терміну є «первинне публічне розміщення». Первинне публічне розміщення передбачає, що акції вперше пропонуються широкому колу інвесторів, а компанія отримує лістинг на біржі.



Абревіатура IPO розшифровується як *initial public offering*, що в перекладі означає первинне публічне розміщення акцій.

«Offering» перекладається як «пропозиція» (продаж).

«Initial» означає «первинне» – випускаються і реалізуються на біржі саме нові акції. У термінах українського законодавства: здійснюється додаткова емісія, яка потім продається. Цим IPO відрізняється від реалізації на зарубіжних ринках депозитарних розписок (ADR, EDR, RDR і GDR), – похідних цінних паперів, які вільно обертаються на будь-якій з фондових бірж, проте не дають компанії-емітенту жодних доходів.

«Public» перекладається як «публічне», і означає, що випущені акції пропонуються усім бажаючим. Цим IPO відрізняється від приватного розміщення, коли частку у компанії купують заздалегідь відомі інвестори. Публічність накладає свій відбиток на продаж акцій. Продавцю доводиться робити свою компанію максимально зрозумілою і відкритою, щоб інвестори могли зрозуміти, що вони купують. Уже після IPO доводиться назавжди звикнути, що потрібно публікувати звітність, підтримувати високу прозорість компанії, упроваджувати сучасні стандарти управління. А вже акції після розміщення залишаються на біржі, і щодня їхня вартість змінюється.

Щоб уникнути падіння курсу, потрібно постійно підтримувати впевненість інвесторів в успішному майбутньому компанії. У разі приватного розміщення, навпаки, можна показувати звітність лише обмеженому колу власників, як до розміщення акцій, так і після.

У практиці існує два співзвучних, але відмінних за сутністю терміни: Initial Offering та Primary Offering, які перекладаються частіше за все однаково – «первинне публічне розміщення», що викликає деяку плутанину. Розмежуємо ці поняття. Коли підприємство вперше розміщує власні цінні папери, то така процедура називається Initial Public Offering (IPO) – первинна публічна пропозиція. Якщо випуск цінних паперів підприємства відбувається одночасно з процесом розміщення (тобто до проведення IPO юридична форма підприємства не передбачала наявності акціонерів, наприклад, була організована у формі партнерства) і весь дохід (залучений капітал) надходить на баланс підприємства, то таке розміщення називають первинним публічним розміщенням (Primary Public Offering – PPO). Первинне публічне розміщення – один із способів проведення IPO, при якому емітент пропонує необмеженому колу осіб додатковий випуск власних цінних паперів, що розміщуються шляхом відкритої підписки. Якщо на ринку продаються раніше випущені цінні папери, що належали власникам підприємства, і саме ці особи, а не підприємство, отримують дохід від продажу певного пакету акцій, то процедура називається вторинним розміщенням (Secondary Public Offering – SPO) [12]. Важливо зауважити, що в процесі IPO на фондовій біржі одночасно можуть бути запропоновані акції як додаткового (нового), так і основного випуску (PPO+ SPO).

Якщо розглядати сутність поняття «чисте» IPO з точки зору залучення емітентом капіталу, то це може бути тільки первинне публічне розміщення акцій (PPO), оскільки у випадку проведення вторинного публічного розміщення акцій (SPO) дохід отримують акціонери, а не підприємство-емітент.

Гулькін П. Г. [5] трактує термін IPO саме як «первинну публічну пропозицію» і дає йому наступне визначення: первинна публічна пропозиція акцій (IPO) –

це процес розміщення простих або привілейованих акцій на відкритому біржовому ринку, що вперше здійснюється підприємством, з метою залучення додаткових ресурсів в акціонерний капітал підприємства. При цьому відбувається зміна організаційно-правового статусу підприємства, і воно із приватного типу перетворюється у публічне.

Іншої точки зору дотримується А. В. Лукашов [7], розуміючи під IPO «первинне публічне розміщення» акцій і визначаючи його одночасно як канал для отримання молодими підприємствами нового капіталу і як засіб для перших (початкових) вкладників вийти із участі у капіталі і отримати прибутки на власні вкладення.

Ріхтер Дж. та Велш І. [13] вважають, що первинна публічна пропозиція (IPO) – це спосіб залучення ресурсів шляхом продажу цінних паперів на відкритий біржовий ринок в очікуванні зростання ліквідності, що використовується вперше.

Існує також і інше визначення IPO [11]: «першопочаткова публічна пропозиція» акцій широкому колу осіб на спеціально організованому біржовому майданчику, яка є ефективним механізмом залучення капіталу через фондовий ринок, здійснення якого підтверджує, що підприємство досягло високого рівня інформаційної прозорості, показало стійке зростання фінансових показників, рівень корпоративного управління підприємства відповідає прийнятому стандарту і підприємство має довгострокову стратегію розвитку бізнесу.

Отже, термін первинне публічне розміщення трактують більш широко, розуміючи під ним IPO загалом. Це пов'язано із тим, що деякі науковці та практики іноді розглядають публічне розміщення додаткового випуску цінних паперів (акцій) як класичне IPO, а інші способи – як відхилення від «класичної» моделі.

Незважаючи на нескладну сутність даного явища, існування декількох підходів до визначення IPO, веде до практичних проблем. Зокрема, проявляються значні відмінності в статистичних даних, що подаються різними учасниками ринку цінних паперів по кількості угод і об'ємі ринку. Труднощі виникають при віднесенні конкретної угоди до класу публічних первинних розміщень і визначенні розміру розміщення.

Лондонська фондова біржа під IPO розуміє всі випадки розміщення акцій підприємствами, які вперше публічно запропонували власні акції на її торгах.

При цьому до уваги не беруться факти допуску до торгів або розміщення на інших біржах [10].

За офіційним визначенням Нью-Йоркської фондової біржі (NYSE) IPO (Initial Public Offering) – це випуск нових акцій, що здійснюється приватними компаніями з метою перетворення їх на публічні [9].

Більшого поширення набуло початкове американське розуміння терміну: первинним розміщенням вважається тільки таке розміщення, при якому пропозиція акцій необмеженому колу інвесторів відбувається вперше, а кожна наступна після IPO публічна пропозиція широкому колу інвесторів додаткового (нового) випуску акцій підприємства, чий цінні папери вже обертаються на фондовій біржі, класифікується в якості дорозміщення (follow-on), інакше названого вторинним розміщенням акцій (Secondary Public Offering – SPO). Зокрема, такої думки притримується Росс Геддес, який визначає IPO як перший публічний продаж акцій компанії і листинг на

фондовій біржі. [4, с. 3].

Ця різниця між європейським і первинним американським підходом породжує серйозну плутанину: одні дослідники розглядають IPO в широкому розумінні, інші – роблять спеціальні корективи, які враховують суть розміщень, тим самим наближаючи термін IPO до його початкового значення.

До прикладу, у російському праві безпосереднє відношення до IPO мають закріплені у федеральному законі «О рынке ценных бумаг» [3] поняття:

- розміщення емісійних цінних паперів – відчуження цінних паперів першим власникам шляхом укладення цивільно-правових угод;
- публічне розміщення цінних паперів – розміщення цінних паперів шляхом відкритої підписки, в тому числі розміщення на торгах фондових бірж.
- Також у згаданому законі визначені:
- випуск емісійних цінних паперів – сукупність усіх цінних паперів одного емітента, що надають однаковий об'єм прав їх власникам і мають однакову номінальну вартість;
- додатковий випуск емісійних цінних паперів – сукупність цінних паперів, розміщених додатково до раніше розміщених цінних паперів того ж випуску емісійних цінних паперів.

Таким чином, російське право об'єднує первинні публічні розміщення і вторинні публічні розміщення в категорію публічне розміщення цінних паперів.

У Законі України «Про цінні папери та фондовий ринок» поняття IPO не використовується. Єдина нормативно встановлена дефініція, яка об'єднує також IPO, визначена в частині першій статті 28 цього Закону: «публічне (відкрите) розміщення цінних паперів – це їх відчуження на підставі опублікування в засобах масової інформації або оголошення будь-яким іншим способом повідомлення про продаж цінних паперів, зверненого до задалегідь невизначеної кількості осіб [1].

У статті 33 вищезазначеного закону встановлено законодавчі вимоги до відкритого (публічного) розміщення цінних паперів.

Зміст названих норм дає підстави розглядати публічне розміщення у вузькому та в широкому значенні.

Зокрема, публічне розміщення як угода на ринку капіталу (у вузькому розумінні) – це пропозиція акцій підприємством-емітентом або/та акціонером-продавцем необмеженому колу інвесторів;

Публічне розміщення як процес (в широкому розумінні) – це сукупність поетапно здійснюваних дій, починаючи з моменту укладення договору про надання послуг по організації розміщення аж до закінчення дій по підтримці ціни акцій. З цієї точки зору пропозиція і відкрите (публічне) розміщення акцій – основні завершальні етапи IPO.

Для формування поняття IPO необхідно визначити невід'ємні риси цього явища:

- при проведенні первинного публічного розміщення акцій продавець отримує грошовий еквівалент їх вартості, тобто IPO – це спосіб залучення капіталу підприємством або власником;
- організатори розміщення не встановлюють обмежень для придбання акцій, тобто IPO передбачає можливість участі всіх бажаних інвесторів;
- у підприємства з'являються як результат розміщення десятки а то й сотні міноритарних інвесторів, тобто IPO пов'язане з перетворенням

приватної компанії в публічну;

- створюється організований ринок акціями емітента, тобто IPO передбачає отримання лістингу на фондовій біржі (у випадку розміщення цінних паперів іноземних емітентів на території України та українських емітентів за межами України).

Резюмуючи вищезначене, статтю 28 закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» необхідно викласти в новій редакції та дати наступне визначення поняттю IPO: первинне публічне розміщення – це перша і всі наступні пропозиції цінних паперів компанією-емітентом та/або акціонером-продавцем необмеженому колу інвесторів, що передбачає перетворення бізнесу з приватного в публічний з одночасним проходженням процедури лістингу на фондовій біржі.

Запропоноване поняття враховує як економічну суть первинних публічних розміщень, так і практику (процес) їх організації.

Незаперечним є те, що підприємство, пропонуючи свої акції широкому колу інвесторів, переслідує певну мету. У фаховій літературі, як правило, вказується достатньо широкий перелік цілей IPO, який часто ототожнюється з перевагами публічного розміщення порівняно з приватним.

У західних джерелах наводяться більш чіткі орієнтири. Так Р. Геддес вважає, що IPO переслідує лише дві цілі: збільшення власного капіталу компанії і вихід наявних акціонерів із бізнесу [4, С. 11].

Російські дослідники IPO Я. М. Міркін, С. В. Лосев до цілей IPO відносять: підвищення капіталізації, залучення інвестицій, реструктуризацію бізнесу та ін... У межах кожної із цілей Я. М. Міркін виділяє конкретні завдання, які вирішує емітент. Слід зазначити, що низка цілей, які виділяють вказані автори, як у складі інших цілей (наприклад, створення опціонних програм, маркетинг підприємства), так і ціль IPO як підвищення капіталізації бізнесу, є тими можливостями, які дає IPO [8].

Вітчизняні дослідники IPO виділяють три основні цілі його проведення. Перша і основна – залучення суттєвого фінансового капіталу на довгостроковій основі.

За оцінками експертів, для країн з високим стійким річним економічним зростанням співвідношення залученого капіталу на біржах та валового національного доходу перевищує 2 %, незалежно від рівня розвитку економіки. Україна поки що не належить до цих країн.

Наступна мета первинного розміщення акцій – об'єктивна оцінка вартості підприємства. Основними критеріями останньої є наявність ефективного регулювання ринку, регулювання корпоративних відносин, вільний доступ інвесторів і висока якість конкуренції. Під ефективним регулюванням розуміють відсутність маніпулювання цінами і ринком, використання інсайдерської інформації й усунення фактора монополізації ринку. Регулювання корпоративних відносин передбачає прийняття стандартів корпоративного управління і прозорість інформації.

Позиціонування компанії як публічного інституту – третя мета IPO, що визначається експертами. Первинне розміщення акцій підтверджує, що корпоративне управління в компанії відповідає прийнятому стандарту, досягнуто інформаційної прозорості, і компанія має довгострокову стратегію розвитку бізнесу. Окрім того, IPO свідчить про те, що навколо компанії

існує суспільна підтримка: акціонери (у тому числі іноземні) можуть бути сильним лобістським ресурсом [6].

Іншими специфічними цілями IPO є:

- бажання власника «максимально капіталізувати» компанію;
- отримання ринкової оцінки бізнесу;
- підвищення ділової репутації;
- захист від можливого поглинання;
- захист від «націоналізації» бізнесу;
- вихід /частковий вихід одного (декількох) акціонерів;
- перехід на нові стандарти управління і вихід на нові фінансові ринки.

Підсумовуючи викладене, можна зробити такі висновки. Український бізнес потребує довгострокових капіталовкладень, які необхідні для розвитку економіки й підвищення інвестиційного іміджу країни. І ринок первинних розміщень є одним із нових і перспективних способів залучення іноземного капіталу. IPO є одним із найкращих інструментів фінансування бізнесу, з точки зору як вартості фінансових ресурсів, так і активізації й

раціоналізації бізнес-процесів у компанії, підвищення корпоративної культури й дисципліни.

На жаль, сама модель ведення бізнесу в Україні не сприяє публічності компанії, водночас уже здійснені IPO свідчать про те, що зміни можливі. Публічність — якісно новий рівень ведення бізнесу, його досягнення варто прагнути.

Досвід останніх років показує, що успішне IPO все менше залежить від випадку та вдалої маркетингової компанії, а все більше – від ретельної підготовки, розуміння суті бізнесу та законодавчих вимог.

Для стимулювання використання IPO та підвищення результативності IPO українських емітентів слід ґрунтовно змінити нормативну базу. Формулювання на законодавчому рівні його поняття та цілей сприятиме однозначному розумінню цього явища, уникненню плутанини при його застосуванні, встановленню однакових і зрозумілих правил гри як усередині України, так і за її межами. Усе це має підвищити зацікавлення зовнішніх інвесторів як до самих компаній безпосередньо, так і до українського фондового ринку загалом та сприяти появі внутрішніх інвесторів.

## Список літератури

1. Про цінні папери та фондовий ринок: Закон України від 23.02.2006 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3480-15>
2. Про затвердження Положення про порядок надання дозволу на обіг акцій або облігацій підприємств українських емітентів за межами України [Електронний ресурс] : рішення ДКЦПФР від 17.10.97 року №36. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/law/ra>
3. О рынке ценных бумаг, Статья 2 Закона РФ №39-ФЗ от 22.04.1996 года №39-ФЗ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ntc.duma.gov.ru/bpra/>
4. Геддес Р. IPO и последующие размещения / Р. Геддес. – М. : Олимп-Бизнес – Экмос, 2007. – с.3, с. 11.
5. Гулькин П. Практическое пособие по первоначальному публичному предложению акций (IPO) / П. Гулькин. – СПб : Аналитический центр «Альпари СПб», 2004. – 238 с.
6. Долгальова М. О. Аналіз досвіду первинного публічного розміщення акцій українських компаній / М. О. Долгальова, Я. Я. Гавриш //Збірник наукових праць ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ". – 2011. – С. 107 – 112.
7. Лукашов А. IPO от 1 до 0 : пособие для финансовых директоров и инвестиционных аналитиков. /А. Лукашов, А. Могин. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 361 с.
8. Миркин Я. М. Методические рекомендации для эмитентов по подготовке IPO [Електронний ресурс] : материалы научно-практической конференции в Финансовой академии/ Я. М. Миркин. – Москва, 2007. – Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_98/article\\_3213/](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_98/article_3213/)
9. New York Stock Exchange [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nyse.com/>
10. Офіційний веб-сайт «London Stock Exchange» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.londonstockexchange.com>
11. Официальный сайт «IPO-КОНГРЕСС» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ipocongress.ru](http://www.ipocongress.ru).
12. Первичное размещение акций. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. (Серия путеводителей-справочников «Проверено. Коммерсант»). – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 232 с.
13. Welch I. A review of IPO activity, pricing and allocations / I. Welch, J. Ritter. – Yale ICF Working Paper, № 02 – 11, February 8, 2002.

## РЕЗЮМЕ

**Осадчук Стефания**

### Понятие и цели IPO

В статье проанализированы основные подходы к определению понятия первичного публичного размещения акций (IPO), охарактеризованы его отличительные черты. Рассмотрена сущность и цели IPO. Исследованы состояние и перспективы правового регулирования IPO в Украине и за рубежом.

## RESUME

**Osadchuk Stefania**

### Concept and purposes of IPO

This article examines the main ways to define the concept of Initial Public Offering (IPO), and distinguishes its features. It considers the essence and purposes of IPO. It studies current condition and future prospects of legal regulation of concept IPO in Ukraine and abroad.

*Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.*

## ВІДБІР ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ

У статті проведено відбір економічних показників та встановлено їх граничні значення для розрахунку кредитоспроможності юридичних осіб.

**Ключові слова:** кредитоспроможність, юридична особа, фінансові показники, коефіцієнти, банкрут, стабільне підприємство.

Однією з причин економічної кризи 2008/2009 стало те, що в США було видано набагато більше кредитів, ніж повернено. Списання та збитки Citigroup, пов'язані із крахом американських кредитних ринків, склали \$55,1 млрд., а збитки від іпотечного кредитування склали \$493 млрд.[10].

Побоюючись повторення цієї ситуації на вітчизняному ринку, українські банки припиняють кредитування на певний час. Згодом окремі з них потроху почали відновлювати кредитування в Україні (яке і так не було досить розвиненим), але багато банків не кредитують і до тепер. Зараз для юридичних осіб ситуація є трохи кращою, ніж для фізичних осіб, але і тут є певні проблеми.

Багато банків, намагаючись скоротити свої ризики, взагалі відмовились від кредитування, а ті, які продовжують це робити, користуються або досить строгими обмеженнями, за якими навіть досить перспективний позичальник не може отримати потрібну йому суму, або змушені користуватися 23 постановою НБУ, яка вступила в силу 1 січня 2013 року (обчислюється декілька показників, при чому невідомо які їх значення свідчать про надання чи ненадання кредиту) [8].

Що стосується світової практики, то в напрямку розробки моделей оцінки фінансового стану та діагностики банкрутства підприємств для різних країн розроблено значну кількість дискримінантних багатофакторних моделей, наприклад, Альтмана для США, Таффлера і Тісшоу для Великобританії, Беєрмана для Німеччини, Давидової та Белікова для Росії та багато інших [3-6].

На сьогодні не існує ідеальної моделі для визначення кредитоспроможності, а тому всі дослідження в цій темі є актуальними.

Метою дослідження є розробка методологічного підходу для підтримки процесу прийняття рішень при визначенні кредитоспроможності юридичних осіб.

**Відбір даних.** Для аналізу пропонується на основі даних (розрахованих економічних коефіцієнтів), отриманих зі звіту про фінансові результати та бухгалтерського балансу, визначити, чи є позичальник потенційним банкрутом, чи це стабільне підприємство, якому ми можемо видати кредит.

У цьому прикладі було відібрано 49 реальних фінансових звітів (форма 1 та форма 2) підприємств України, 25 з яких є потенційні банкрути, а 24 – нормально функціонуючі підприємства.

Для детальної оцінки фінансового стану

підприємства можна розрахувати 65 основних фінансових показників[11]. Але такий аналіз буде досить громіздким і може містити дублювання чи надмірність даних, які замість того, щоб допомогти, будуть лише заважати робити оптимальну оцінку кредитоспроможності.

Тому ми спочатку розрахуємо для відібраних підприємств основні фінансові показники, а потім відберемо з них найінформативніші.

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємств:

1. Сума господарських коштів, які є в розпорядженні підприємства.
2. Питома вага активної частини основних засобів.
3. Коефіцієнт зносу основних засобів.
4. Коефіцієнт оновлення основних засобів.
5. Коефіцієнт вибуття основних засобів.
6. Прибутковість інвестицій у звичайні акції.
7. Прибутковість інвестицій у фірму.
8. Головний показник прибутковості.
9. Прибутковість активів.
10. Обертання необоротних активів.
11. Прибутковість операційної діяльності.
12. Величина власного капіталу.
13. Маневреність грошових коштів.
14. Коефіцієнт покриття загальний.
15. Коефіцієнт покриття проміжний.
16. Коефіцієнт поточної ліквідності.
17. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність).
18. Частка оборотних коштів у активах.
19. Частка запасів в оборотних активах.
20. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів.
21. Коефіцієнт покриття запасів.
22. Коефіцієнт критичної оцінки.
23. Період інкасації дебіторської заборгованості.
24. Тривалість кредиторської заборгованості.
25. Співвідношення довгострокових зобов'язань кредиторам та довгострокових джерел фінансування (коефіцієнт довгострокових зобов'язань).
26. Коефіцієнт поточної заборгованості.
27. Співвідношення грошових потоків та заборгованості кредиторам.
28. Співвідношення грошових потоків та довгострокових зобов'язань кредиторам.
29. Коефіцієнт автономії (незалежності).
30. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних

- коштів.
31. Співвідношення нерозподіленого прибутку до всієї суми активів.
  32. Обороти матеріальних.
  33. Коефіцієнт автономії.
  34. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів.
  35. Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу.
  36. Коефіцієнт маневреності.
  37. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів
  38. у майні підприємства.
  39. Коефіцієнт концентрації власного капіталу.
  40. Коефіцієнт фінансової залежності.
  41. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу.
  42. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів.
  43. Коефіцієнт структури залученого капіталу.
  44. Показник заборгованості акціонерам.
  45. Рентабельність продажу.
  46. Рентабельність основної діяльності.
  47. Рентабельність власного капіталу.
  48. Період окупності власного капіталу.
  49. Рентабельність усього капіталу підприємства.
  50. Рентабельність перманентного (змінного) капіталу.
  51. Загальне обертання капіталу.
  52. Обороти мобільних коштів.
  53. Обороти матеріальних оборотних коштів.

54. Обороти готової продукції.
55. Обороти дебіторської заборгованості.
56. Середній строк обороту дебіторської заборгованості.
57. Обороти кредиторської заборгованості.
58. Середній строк обороту кредиторської заборгованості.
59. Фондовіддача необоротних активів.
60. Обороти власного капіталу.

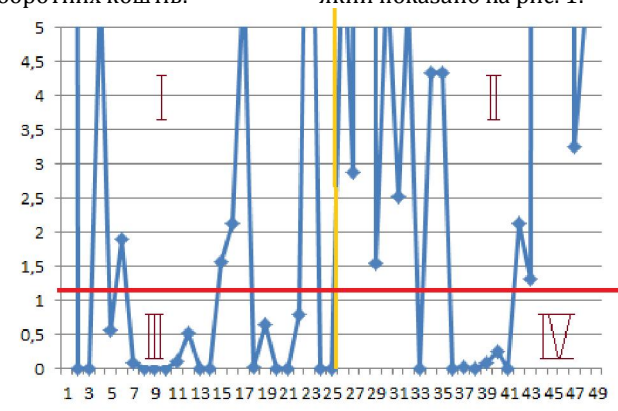
Показники акціонерного капіталу було відкинута, оскільки вони не є необхідними для розв'язку поставленої задачі.

*Відбір показників до моделі.* Щоб відібрати потрібні нам показники, скористаємось MS Excel. Власне відбір буде проходити у 2 етапи:

1) відбір показників графічним методом з огляду на інформативність;

2) серед відібраних показників обрахуємо кореляційну залежність між усіма парами показників, щоб відкинути дублювання.

Отже, спочатку просто побудуємо графіки по кожному коефіцієнту, який буде містити показники усіх 49 підприємств. Ті, які будуть показувати більш-менш чітку границю між банкрутами і стабільними підприємствами, і будуть відібрані. Наприклад, відбираємо коефіцієнт оборотності оборотних активів, який показано на рис. 1:

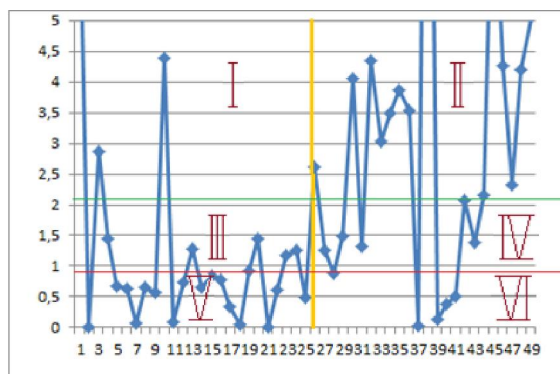


**Рис. 1. Дані коефіцієнту оборотності оборотних активів**

Умовно розділимо рисунок на 4 зони. До світлої вертикальної лінії (зони 1 та 3) належать дані банкрутів, після (зони 2 та 4) – стабільних підприємств. Для коефіцієнта оборотності оборотних активів встановлюємо граничне значення 1.2. (На рис. 1 ми бачимо, що в зоні 3 зосереджено найбільше точок – підприємств-банкрутів, а в зоні 1 їх досить мало. Отже,

це значення, які є винятковими для такої ситуації. І навпаки – у зоні 2 зосереджено найбільше стабільних підприємств, на відміну від зони 4). Тобто, значення нижче 1.2 свідчить про ймовірне банкрутство, а вище 1.2 – про стабільний стан підприємства.

Також розглянемо коефіцієнт з двома граничними значеннями:



**Рис. 2. Дані коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості**

Не для всіх коефіцієнтів можна чітко провести одну горизонтальну лінію, яка б показувала поділ підприємств на дві групи. Іноді потрібно поділити площину не на 4, а на 6 зон.

Наприклад, для коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості немає однієї чіткої границі між банкрутами та стабільними підприємствами. На рис. 2 ми бачимо, що в зонах 3 та 5 зосереджено набагато більше точок – підприємств-банкротів, ніж у зоні 1. Причому в зоні 5 їх більше, ніж у зоні 3. І навпаки – у зоні 2 зосереджено найбільше стабільних підприємств, на відміну від зони 4. А в зоні 6 їх майже немає. Отже, для цього коефіцієнта ми маємо таку ситуацію: у зонах 5-6 знаходяться підприємства-банкроти, у зонах 3-4 ми маємо середні значення, а в зонах 1-2 містяться стабільні підприємства. Значення нижче 0,8 свідчить про ймовірне банкрутство, значення між 0,8 і 2,2 вказує на невизначений стан, а вище 2,2 – про стабільний стан підприємства.

У результаті графічного аналізу було відібрано 13 найінформативніших коефіцієнтів. Але і така кількість даних є досить надмірною для аналізу.

Тепер переходимо до етапу номер 2.

Для відібраних коефіцієнтів ми порахували кореляційну залежність (попарно кожен коефіцієнт з кожним). Серед групи показників з тісною залежністю обрали лише один, знову ж таки за принципом першого етапу. Тобто, якщо 2 чи більше показників мали тісну залежність, ми дивились на інформативність кожного з їх графіків. Для якого межа між підприємствами-банкрутами і стабільними підприємствами була найкраще виражена – той коефіцієнт ми і залишали.

Отже, у результаті отримано 7 коефіцієнтів та їх значення, на основі яких буде прийматися рішення щодо надання чи ненадання кредиту позичальнику юридичній особі, які для зручності зобразимо у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Позначення	Назва коефіцієнта	Значення, що вказують на потенційного банкрута	Невизначений стан	Значення, що вказують на стабільний стан підприємства
X1	оборотності кредиторської заборгованості	Менше 0,8	0,8-2,2	2,2 і вище
X2	оборотності оборотних активів	Менше 1,5	-	1,5 і вище
X3	оборотності власного капіталу	Менше 0,6	0,6-1,7	1,7 і вище
X4	фінансового ризику	Менше 0,6	0,6-1,95	1,95 і вище
X5	концентрації залученого капіталу	Більше 1,6	0,8-1,6	0,5 і нижче
X6	покриття боргів власним капіталом	Менше 0,18	0,18-0,55	0,55 і вище
X7	окупності активів	Більше 1,2	-	1,2 і нижче

У нашій роботі було оброблено статистичні показники 49 вітчизняних підприємств (25 з яких є потенційними банкрутами, а 24 – стабільні). При побудові моделі було виділено 13 найінформативніших коефіцієнтів графічним методом з початкового набору з 60 коефіцієнтів, а згодом, для більшої точності моделі, з 13, щоб уникнути дублювання даних, отримано 7 коефіцієнтів.

У результаті було отримано модель із власними параметрами та набором найбільш інформативних

факторів впливу, що забезпечують найбільш адекватне розмежування фінансових показників підприємств-банкротів та фінансово-стійких компаній в умовах української економіки.

Побудована модель надалі допоможе відкидати «неякісних» позичальників, щоб мінімізувати ризик неповернення кредиту.

Модель є придатною для використання в комерційних банках з метою оцінки кредитоспроможності підприємства.

## Список літератури

1. Матвійчук А. В. Дискримінантна модель оцінки ймовірності банкрутства / А. В. Матвійчук // Моделювання та інформаційні системи в економіці. – К.: КНЕУ, 2006. – Вип. 74. – С. 299-314.
2. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємств в умовах трансформаційної економіки / А. В. Матвійчук // "Організаційно-правові аспекти та економічна безпека сучасного підприємництва": матеріали IV Регіональної науково-практичної конференції. В 2-х частинах. – Вінниця, 2007. – Частина I. – С. 80-86.
3. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // The Journal of Finance, 1968. – No. 4. – P. 589-609.
4. Давыдова Г. В. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Управление риском, 1999. – № 3. – С. 13-20.
5. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
6. Терещенко О. Дискримінантний аналіз в оцінці кредитоспроможності підприємства / О. Терещенко // Вісник НБУ. – 2003. – №6 (88). – С. 24-27.
7. Системи оброблення економічної інформації: навч.-метод. посіб. для самостійного вивч. дисц. / В. Ф. Ситник, М. І. Татарчук, Т. А. Писаревська, М. А. Сендзюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 332 с.
8. Постанова Правління Національного Банку України № 23 від 25.01.2012 р.
9. Постанова Правління Національного Банку України № 279 від 06.07.2000 р.
10. <http://zemlyany.blox.ua/2008/09/SShA-2008-Vsesvitnya-ekonomichna-kriza.html>

## РЕЗЮМЕ

*Паламарчук Ольга*

### **Отбор показателей для определения кредитоспособности юридических лиц**

В данной работе были обработаны статистические показатели 49 отечественных предприятий. При построении модели было выделено 7 наиболее информативных из исходного набора из 60 коэффициентов. В результате была получена модель с собственными параметрами и набором наиболее информативных факторов влияния, которые обеспечивают наиболее адекватное разграничение финансовых показателей предприятий-банкротов и финансово-устойчивых компаний в условиях украинской экономики.

## RESUME

*Palamarchuk Olga*

### **The selection of indicators for determining the creditworthiness of legal entities**

In this work the statistical data of 49 domestic enterprises are processed. In process of construction of the model there have been allocated seven most informative coefficients from the initial set of 60 coefficients. As a result there has been received the model with its own parameters and a set of the most informative influences that provide the most appropriate separation of financial indicators of bankrupt enterprises and financially stable companies in the Ukrainian economy.

*Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.*

## АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЦІНОУТВОРЕННЯ В ТУРИЗМІ

*У статті розглянуто особливості ціноутворення в галузі туризму, фактори, які впливають на рівень цін та її складові. А також проаналізовано критерії, від яких залежить вартість круїзу.*

**Ключові слова:** ціна, туристичний продукт, ціноутворення, круїзний тур, сезонність.

Сучасна економічна теорія розглядає ціну як результат функціональної взаємодії комплексу ціноутворюючих факторів.

Для виробників туристичного продукту ціна більшою мірою, ніж інші фактори виробництва, визначає рентабельність фірми, її життєздатність і фінансову стабільність. Це пов'язано з тим, що ціна є тією межею перетину зі споживачем, від оперативного і кваліфікованого управління якої залежить загальний успіх. Аналізуючи попит на туристський продукт, фірма може негайно відреагувати на його еластичність шляхом лавірування ціною. Остання є дієвим важелем, що дозволяє забезпечити туристичній фірмі конкурентоспроможність. Помилка в ціновій політиці може привести до невдачі всього бізнесу, навіть якщо всі інші його елементи функціонують нормально.

Стратегія ціноутворення в туристичній фірмі залежить насамперед від особливостей ринку, на якому вона функціонує [1].

У кінці ХХ ст. круїзна індустрія стала найбільш швидко зростаючим сектором туристської індустрії. Круїзний туризм належить до спеціальних видів туризму, оскільки є досить трудомістким, капіталомістким та поєднує в собі кілька видів туризму, серед яких рекреаційний, спортивний, лікувально-оздоровчий, пізнавальний. Круїзний туризм зазнав істотних змін, вони торкнулися ціноутворення, напрямів, типу відпочивальників і загального іміджу цього виду відпочинку [2].

Аналіз ціноутворення в туризмі розглядається в роботах таких авторів, як Горбильова З. М. «Економіка туризму», Дядечко Л. П. «Економіка підприємств туристичного бізнесу», Леонова Г. Д. «Маркетинг в туристичному бізнесі», Фролова Т. О. «Економіка та управління в сфері соціально-культурного сервісу і туризму» та інші.

Аналізом проблем круїзної галузі займаються зарубіжні автори, такі, як А. Бергер, М. Вогель, А. Папатанасис, К. Чінта інші, що і пояснюється концентрацією потенціалу круїзного судноплавства в індустріальних країнах.

Метою статті є дослідження особливостей ціноутворення в туризмі, а також аналіз факторів, що впливають на ціну в круїзній галузі.

Ціноутворення у сфері послуг і в туризмі зокрема має низку особливостей:

1. Послуги туризму становлять кінцевий продукт, призначений безпосередньо для споживання, тому ціни

на послуги – це роздрібні ціни.

2. Стійкість попиту на туристичні послуги залежить від індивідуальних особливостей людини, тому при встановленні цін на них слід враховувати наступний психологічний момент: вона не повинна викликати негативних емоцій у потенційних покупців.

3. Процеси виробництва, реалізації і споживання послуг збігаються в часі, тому у сфері послуг застосовується сезонна диференціація цін і тарифів; попит на послуги туризму має яскраво виражений сезонний характер.

4. Турпродукт у більшості випадків становить пакет послуг, розрахований на групу людей. У неї входять як туристи, так і особи, які супроводжують групу на конкретному маршруті. Що більша чисельність групи, то нижча вартість туру в розрахунку на одну людину;

5. Туристичні послуги реалізуються як на внутрішньому, так і на світовому ринках, тому при оцінці якості і стандартизації беруться до уваги міжнародні вимоги, ціни встановлюються у вільноконвертованій валюті.

6. Ціни на туристичні послуги повинні містити споживчі вартості, які не набувають безпосередньо товарної форми (наприклад, національні парки, історичні пам'ятники) або не є продуктами праці, а створені природою (гори, водоспади).

7. Ціни на певні види послуг можуть не входити у вартість турпакета. Вони оплачуються кожним туристом окремо;

8. Ціна туру на одну людину залежить від кількості турс-днів. Що триваліший є тур, то за інших рівних умов він дорожче буде коштувати;

9. Ціна туру залежить від його виду. Ціна індивідуального туру вища, ніж групового [3; 4].

Фактори, що впливають на рівень цін у туризмі:

- Зовнішні: стан економіки; державне регулювання цін; тип ринку; міжнародне оточення; політична ситуація; споживачі, їх платоспроможність; конкуренти; учасники каналів товароруху від виробника до реалізації туристичного продукту.
- Внутрішні: цілі туристського підприємства; імідж; менеджмент; витрати; фінансово-економічний стан та ін. [1]

Ціна на послуги туризму містить такі елементи:

- 1) вартість сировини і матеріалів (продукти для приготування їжі, постільна білизна);
- 2) поточні витрати на виробництво, реалізацію й організацію споживання послуг;



3) витрати на оплату праці;  
4) амортизаційні відрахування;  
5) непрямі податки за видами послуг (ПДВ, митні збори);

6) інші витрати, у тому числі оренда офісу, адміністративно-управлінські витрати;

7) прибуток туроператора;

8) знижки для окремих груп туристів;

9) надбавки або знижки (комісійна винагорода) на користь турагента [4-6].

Статті витрат, що об'єднують елементи 1-5, складають собівартість туристського продукту.

При розробці цін враховуються різні комісійні винагороди посередникам (комісія для туроператорів, турагентів та інших організацій).

Ціноутворення в індустрії туризму – це комплексний захід, обумовлений різноманітністю продукту, високим рівнем конкуренції в індустрії і складністю точної оцінки майбутнього попиту.

Політика ціноутворення в індустрії туризму визначається різними факторами, тому діапазон вибору застосовуваних методів широкий [7,8].

Останнім часом морські круїзи стають все більш популярним і, що важливіше, більш доступним варіантом туристичних поїздок. Круїз-подорож по воді, що припускає заходи в порти різних країн (або однієї країни) з організацією в них екскурсій. Основною рисою, що відрізняє круїз від інших турів, є єдність місяця пересування, проживання, харчування та дозвілля – круїзне судно. Тому сучасний круїзний лайнер повинен володіти інфраструктурою, необхідною для ефективного надання цих послуг.

Характерними рисами, що вигідно відрізняють круїз від інших турів, є:

- Найбільш високий рівень комфорту і сервісу;
- Можливість реалізації різних цілей турів (відпочинок, відпочинок + спорт, пізнавальні цілі під час екскурсій у портах стоянок, ділові цілі при проведенні під час круїзів семінарів або майстер-класів);
- Повний комплекс життєзабезпечення (проживання, харчування, дозвілля) на борту лайнера, який внесений у вартість круїзу [9].

Ціноутворення круїзних турів набагато складніше аналогічної процедури щодо авіа- або автобусних турів, що вимагає від туроператора не тільки глибоких економічних, але і маркетингових, психологічних, соціальних знань, досвіду роботи з круїзами.

Вартість круїзу залежить від наступних критеріїв:

- тривалості плавання,
- сезону подорожі,
- класу корабля,
- категорії каюти.

До вартості круїзу належить: розташування на кораблі в каюті вибраної категорії, все харчування на борту (не тільки основні прийоми їжі, але і закуски в проміжках між ними), всі розважальні програми на борту, користування палубним інвентарем та спортивним обладнанням, у тому числі басейнами.

У вартість, як правило, не входять портові збори, спиртні напої (але іноді їх вносять у вартість), послуги індивідуального характеру (масаж, прання і прасування одягу), процедури в спа-центрах, покупки на борту тощо), берегові екскурсії.

При оформленні туру особливу увагу потрібно звертати на додаткові послуги, які найчастіше не входять у вартість круїзної програми: авіаквитки,

медична страховка на весь термін поїздки, додаткове проживання в готелях, трансфер і візи.

При визначенні якості сезону для круїзів у світовій практиці прийнято використовувати три ступені: високий, середній і низький. Тривалість круїзного сезону, пора року, яка вважається піковою – у кожного регіону є свої певні переваги. Східне узбережжя США і Нова Англія – круїзи особливо затребувані восени. Круїзи в Карибському басейні мають відразу кілька високих сезонів – річний, новорічний і період з лютого по квітень.

Важливою особливістю є те, що майже всі круїзи необхідно бронювати заздалегідь. Найактивніші продажі йдуть, як правило, за 3-6 місяців до початку самих турів. Насамперед зазвичай продаються найдорожчі і найдешевші каюти, «середні» за ціною варіанти дещо менш популярні. Також слід зазначити, що у міру наближення до дати відплиття вартість путівок тільки збільшується.

Залежно від пори року лідерами продажів стають різні регіони. Круїзи по Середземному морю активно продаються з лютого по квітень, а навігація в цьому регіоні починається з травня і триває все літо. Вже з квітня відбувається орієнтація на купівлю круїзів Південно-Східною Азією, Південною Америкою, Австралією та Новою Зеландією – ці маршрути популярні з початку жовтня і до березня наступного року.

Що стосується світового тренду, то сьогодні, коли круїзи стали масовим туристичним продуктом, для них став діяти і класичний закон високого сезону, загальний для світової індустрії відпочинку. Найвищі ціни на круїзи – влітку. Причому для портів Європи, США і низки країн Азії літній сезон – це період з березня по серпень, а для таких напрямків як Аргентина, Австралія і Нова Зеландія – з листопада по березень.

Все більше напрямків і портів відкривають цілорічний круїзний сезон. Наприклад, Канарські острови, Панамський канал [10; 11].

Ціни на круїзну подорож на лайнерах встановлюються так, щоб привабити туристів з різним рівнем прибутків. Так само, як і наземні курорти, серед них є круїзні лайнери, подорож на яких буде коштувати порівняно недорого, так і лайнери, що пропонують фешенебельний і ексклюзивний відпочинок, ціна на який буде значно вище.

З метою уніфікації організаційної діяльності Cruise Line International Association класифікує морські маршрути залежно від вартості утримання пасажирів в розрахунку на пасажиро-місце-добу на 4 категорії:

- Економічні (\$ 75-150 на добу, судна компаній Festival, TUIThomson);
- Класичні (\$ 100-200 на добу, компанії Carnival, Norwegian, CostaCruises). Ця категорія переважає на міжнародному рівні. По дизайну, комфорту і сервісу повною мірою відповідає сучасним вимогам масових пасажирських перевезень;
- Преміум-круїзи (\$ 150-400 в день, компанії Princess, RoyalCaribbean, HollandAmerica). Цей сегмент, орієнтований на задоволення потреб клієнтів, які висувають підвищені вимоги до сервісу і комфорту. Туристи мають право вибирати систему персонального обслуговування;
- Круїзи класу «люкс» (до \$ 1000 в день, компанії Cunard, SilverseaCruises, RadissonSevenSea, Crystal), призначені для пасажирів, не обмежених у часі та коштах. До них належать відпочивальники, які

мають високе становище в суспільстві. Це своєрідні закриті клуби.

Круїзні корпорації є власниками дочірніх круїзних ліній, які репрезентують різні цінові категорії. Наприклад, CarnivalCorporation володіє компаніями преміум-класу Princess і HollandAmerica, а CostaCrociera – представник класичних турів [12; 13].

Складність ціноутворення турів пояснюється, передусім, наявністю на борту зафрахтованого водного судна великої кількості різних категорій кают. Каюті відрізняються одна від одної як рівнем комфорту, так і своїм розташуванням. Ціна залежить не тільки від класу корабля і розміру каюті, але й від наявності в ній вікна або балкона, і, звичайно, що вища палуба, то дорожче. Тому оператору необхідно об'єктивно визначити цінність проживання в каюті тієї чи іншої категорії для клієнта і встановити відповідні цій оцінці вартість різних категорій кают.

Найбільш загальна класифікація кают:

- економічні (внутрішні каюті);
- стандартні (зовнішні каюті з вікнами);
- преміум (зовнішні каюті з балконами);
- люкс (сьют).

Одночасно з визначенням цінності проживання в каютах різних категорій необхідно реально оцінювати ринкові можливості туристичного оператора та встановлювати ціни на круїз, виходячи з планованого мінімального завантаження, яке може забезпечити його агентська мережа. Мінімальне припустиме завантаження судна визначається на основі аналізу досвіду минулих років, пропозицій і досвіду

конкурентів, популярності пропонованого маршруту і т.д.

Нарешті при ціноутворенні повинні бути враховані і пропозиції своїх конкурентів, оскільки існування на ринку більш низьких цін на ідентичний пропонований круїз істотно підірве конкурентні переваги планованого, що може призвести або до скорочення завантаження судна, або до зриву круїзної програми через недосягнення порогу нульової рентабельності [2; 9].

Ціноутворення – складний процес, який вимагає системного підходу до розгляду цілої низки факторів, до яких належать:

- клас обслуговування (ступінь комфортності);
- вид подорожі;
- форми обслуговування (груповий, індивідуальний тур);
- кон'юнктура ринку на послуги туризму;
- сезонний характер надання послуг;
- географія розташування турфірм та ін.

Особливість ціноутворення в круїзах полягає в тому, що у вартість подорожі внесено практично все: проживання, харчування all inclusive, розваги на борту і додаткові послуги. При цьому кожен день круїзний турист відвідує новий порт. Будь-який круїзний лайнер пропонує кілька варіантів розміщення: від економічних кают до апартаментів класу люкс. Ціна залежить не тільки від класу корабля і розміру каюті, але й від наявності в ній вікна або балкона, а також розташування палуби.

## Список літератури

1. *Економика туризма : учеб.-практ. пособие / З. М. Горбылева. — Минск : БГЭУ, 2007. — 167 с.*
2. *Бабкин А. В. Специальные виды туризма / А. В. Бабкин. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 252 с.*
3. *Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме : современный опыт управления / В. А. Квартальнов. — М. : Финансы и статистика, 1999. — 496 с.*
4. *Фролова Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма / Т. А. Фролова. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010.*
5. *Александрова А. Ю. Международный туризм: учебник / А. Ю. Александрова. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 470 с.*
6. *Дядечко Л. П. Экономика предприятий туристического бизнеса / Л. П. Дядечко. — Донецк, 2003. — 172 с.*
7. *Леонова Г. Д. Маркетинг в туристическом бизнесе / Г. Д. Леонова. — Донецк: ДИТБ, 2007. — 136 с.*
8. *Папирян Г. А. Международные экономические отношения / Г. А. Папирян // Экономика туризма. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 208 с.*
9. <http://tourism-marketing.ru/>
10. *Chin Ch. B.N. Cruising in the Global Economy: Profits, Pleasure and Work at Sea / Christine B.N. Chin. 2008 Ashgate, 198 p.*
11. *Vogel M. The Business and Management of Ocean Cruises / Michael Vogel, Alexis Papathanassis, Ben Wolber; CABI 2011, 224 p.*
12. *Everything Family Guide to Cruise Vacations: A Complete Guide to the Best Cruise Lines, Destinations, And Excursions by Kim Kavin; Adams Media Corporation 2005, 432 p.*
13. *Berger A. A. Ocean travel and cruising / Artur Asa Berger; Routledge, 2004, 156p.*

## РЕЗЮМЕ

**Пересыпкина Наталья**

**Анализ особенностей ценообразования в туризме**

В статье рассмотрены особенности ценообразования в отрасли туризма, факторы, которые влияют на уровень цен и ее компоненты. А также проанализированы критерии, от которых зависит стоимость круиза.

## RESUME

**Peresyppkina Natalia**

**Analysis of features of pricing in tourism**

The article describes the features of pricing in the tourism industry, the factors that influence to the level of prices and components of price. Also the criteria which influence the level of cost of cruise are analyzed.

**Стаття надійшла до редакції 28.02.2013 р.**

## СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*У статті розглядаються різноманітні думки та підходи стосовно сучасного процесу охорони праці на українських промислових підприємствах. Виявлено особливості його ведення, які притаманні лише українським підприємствам.*

**Ключові слова:** охорона праці, працівник, роботодавець, умови праці, система управління охорони праці (СУОП), безпека, атестація робочого місця.

Сьогодні проблема охорони праці на підприємстві постає дуже гостро. Майже щодня можна побачити яскраві приклади нехтування правилами безпеки, ненадання гідних умов праці робітникам. Такі нібито непримітні фактори у своїй сукупності призводять до тяжких наслідків. Ці наслідки впливають не лише на економічні показники підприємства, а також на статистичні показники травмованих, та на підприємство загалом на галузевому ринку.

Кожна країна має властиві тільки їй особливості ведення процесу з охорони праці. Україна не є винятком, тому необхідність досліджуваної теми є дуже актуальною як для підприємства загалом, так і для роботодавця з найманим працівником зокрема. На сьогодні особливості з охорони праці є як негативними, так і позитивними. Україна, яка знаходиться у стані переходу до ринкової економіки, намагається перейняти досвід європейських країн, але не все ще є врахованим. Необхідно ще багато працювати в цьому напрямку, тому наша робота надасть чіткі й обґрунтовані аргументи стосовно особливостей впровадження заходів щодо охорони праці.

Проблеми охорони праці турбують багатьох науковців. Так Білик В. [1], Саврин М. [12], Скрипник А. [15] розглядають охорону праці як фактор-лідер серед інших економічних і технічних факторів, які впливають на роботу підприємства. Коваль А. [8], Романчук А. [10] вважають, що головну роль у процесі

охорони праці виконує керівник підприємства. Іванченко О. [7] увагу наголошує на важливості атестації робочих місць, які допоможуть виявити та ліквідувати хвороби робітників. Самойленко О. [13] зосереджує процес охорони праці на атестації робочих місць за умовами праці.

Метою роботи є аналіз особливостей у сфері охорони праці на промислових підприємствах. Головними завданнями є:

- проаналізувати сучасний стан охорони праці на підприємствах;
- встановити особливості ведення процесу з охорони праці;
- зробити висновки щодо сучасного ведення процесу охорони праці на українських підприємствах.

На сьогодні охорона праці робітників в Україні має займати далеко не останнє місце серед пріоритетів як роботодавців зокрема, так і уряду загалом. Оскільки Україна – це промислова країна, на її території розташовано більше 11500 промислових підприємств, однак не на всіх дотримуються правил техніки безпеки. А саме таке ігнорування призводить до нещасних випадків, до травмувань та навіть до смертельних наслідків. У табл. 1 наведені дані про кількість травмованих на виробництві.

**Таблиця 1. Кількість нещасних випадків, пов'язаних з виробництвом**

Рік	Кількість травмованих, осіб	Кількість смертельних випадків, осіб
2006	19700	972
2007	18800	1069
2008	16500	927
2009	12800	595
2010	12200	580

З огляду на статистичні дані, наведені у табл. 1, можна стверджувати, що кількість травмованих від нещасних випадків на виробництві протягом останніх п'яти років 2006-2010 рр. різко зменшилася в 1,6 раза. Цей показник є досить вагомим. Але поруч з

позитивною динамікою до зменшення кількості травмованих під час виробництва, кількість смертельних випадків зросла у 2007 р. у 1,1 раза, проте наступні три роки вона зменшується, що говорить про ефективність роботи у сфері охорони праці на

виробництві. Тому можна зробити висновок, що останнім часом спостерігається позитивна тенденція до зниження кількості травмованих на виробництві, це й можна вважати однією з вагомих особливостей з охорони праці в Україні.

Проблем з охорони праці на будь-якому підприємстві велика кількість. О. Головащенко вважає, що малоефективними примусовими діями – штрафами та призупиненнями роботи устаткування, не можливо нічого досягнути. На його думку, роботодавцеві набагато простіше заплатити штраф у розмірі 85 грн., ніж займатися питаннями з охорони праці [4, с. 13]. Виходячи з цього, можемо зробити висновок відносно недостатності уваги роботодавця до працівника з питань охорони праці.

Таким чином, спостерігається ще одна особливість охорони праці в Україні, а саме не ефективне стимулювання роботодавця до впровадження заходів з охорони праці на промисловому підприємстві. Таке, де – стимулювання до охорони праці може бути пояснене тим, що чистий дохід промислових підприємств у сотні тисяч разів вищий, ніж штраф за нехтування заходами з охорони праці.

Варто зауважити, що на виконання положень з охорони праці на підприємстві впливає її правильна, розумна та логічна організація. Як вважає Н. Безугла: «...має бути належно організовано систему управління охороною праці, бо тільки ефективна система управління охороною праці (СУОП) може бути базисом виробничої безпеки» [2, с. 10]. Можна стверджувати, що саме СУОП робить моніторинг впровадження та ведення заходів з охорони праці. Таким чином, правильно та розумно організована СУОП має залежати від роботодавця, тобто керівника. До того ж потрібно зауважити, що працівники відділу охорони праці на підприємстві, які розробляють СУОП, мають бути обізнаними та досить компетентними у цій галузі. Слід зауважити, що саме СУОП слідкує за правильністю виконання охорони праці, а грамотно підібраний висококваліфікований персонал тільки буде сприяти ефективному функціонуванню підприємства без нещасних випадків, піклуючись про здоров'я його працівників.

Можна стверджувати, що життя найманого робітника знаходиться в руках керівника, тобто воно залежить від правильності вживання заходів з охорони праці на підприємстві загалом та робочому місці зокрема. Та не все залежить лише від керівника. Від самого працівника та його активності залежить розробка та реалізація заходів. Як вважає А. Романчук: «Головне завдання керівника полягає у тому, щоб виробити і чітко означити (проголосити) політику (стратегічні напрями і тактику дій), на реалізацію якої і повинна бути спрямована діяльність персоналу. Для здійснення проголошеної політики необхідна підтримка й активна участь усіх працівників; до цього процесу має бути залучений увесь персонал: від топ менеджера до виконавця» [10, с. 16]. Активність працівника необхідна, бо саме на безпеку його життя спрямована ця політика. На думку А. Романчука, працівник не повинен бути пасивним у питаннях власної безпеки. Саме він виконує ту чи іншу роботу, саме його здоров'я та життя знаходяться під загрозою щодня.

Необхідно зауважити, що життя робітника залежить від справності та налагодженості обладнання. Таким чином, політика з безпеки праці має бути спрямована як на робітника, так і на машини, верстати й інші засоби

праці. А. Скрипник вважає, що зношеність основних виробничих фондів на більшості підприємств сягає 80-90% і таким чином вони є ненадійним для роботи [15, с. 6]. М. Леус стверджує: «З економічних міркувань керівники не надають значення обслуговуванню та ремонту техніки. І це велика помилка, адже несправна техніка стає причиною нещасних випадків» [9, с. 14]. Саме тому можна сказати, що ще однією особливістю ведення процесу охорони праці на українських промислових підприємствах є прагнення до застосування новітнього справного та безпечного обладнання. Можна сказати, що профілактика та своєчасне лагодження верстатів запобігає травмуванню або навіть смерті робітників.

Поряд з усім вищезазначеним необхідно наголосити на ще одній особливості процесу охорони праці на промисловому підприємстві, а саме, надання гідних і, що безперечно важливо, безпечних умов праці. Звертаючи увагу на слова А. Скрипника та М. Леуса, можемо стверджувати, що працівникам підприємств доводиться трудитися в умовах, які не відповідають нормам. Таким чином «...працівник сам повинен дбати про себе і вимагати від власника забезпечення йому належних умов праці. Це його право, гарантоване Конституцією України і Законом «Про охорону праці», – каже М. Саварин [11, с. 5]. Слід зауважити, що умови праці неабияк впливають на психоемоційний стан працівника, а це у свою чергу впливає на якість його роботи, а це може призвести до нещасного випадку, оскільки працівник, який не задоволений тими умовами праці, що йому були надані, працює несамовіддано, а значить нехтує правилами техніки безпеки.

І. Савченко вважає, що «звичай найбільше схильні до небезпеки травмування особи з психофізіологічними дефектами: слабкою пам'яттю, поганим зором, недостатнім слухом, загальмованою психікою, нестійкою увагою» [12, с. 17]. Для запобігання травмування необхідно застосовувати попередні медичні огляди працівників, які б могли заздалегідь виявити їхні фізіологічні вади. Саме тому можна стверджувати, що медичний огляд працівників є ще однією особливістю процесу охорони праці.

Існує багато думок фахівців щодо політики охорони праці в Україні. Як стверджує Л. Безуглий: «Зменшення кількості випадків травмування в наявності, і це результат профілактичних заходів, що проводяться на підприємствах за участі профспілок, державних адміністрацій, органів нагляду за охороною праці, галузевих структур» [3, с. 17].

Непоодинокі травмування на підприємствах призводять до залучення до роботи профспілок. Так, на думку В. Білика: «...такий стан справ не може не турбувати ЦК профспілки, зокрема його технічну інспекцію праці, на котрій фактично замикається працезахоронна робота, лівова частка якої припадає на перерозслідування тих чи інших нещасних випадків. Крім того, на виробництві все чіткіше проявляється тенденція до необґрунтованих звинувачень потерпілих у допущенні ними порушень законодавчих і нормативно-правових актів з охорони праці» [1, с. 8]. У підтримку цих слів виступає В. Кобець, який каже, що при плануванні перевірок відштовхуються не від ступенів ризику того чи іншого підприємства, а від рівня виробничого травматизму та стану охорони праці на ньому [8, с. 10]. Але, на жаль, багато профспілкових організацій різного рівня до цього часу несміливо користуються правами і повноваженнями, наданими їм

ст. 41 Закону «Про охорону праці» [1, с. 8-9]. У ній, зокрема, обумовлене право профспілок вимагати від роботодавця негайного припинення робіт, що становлять загрозу життю і здоров'ю працівників; проводити належну експертизу умов праці; брати участь у розслідуванні причин нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, надавати свої висновки про них [6].

Аналізуючи вищезазначені слова, можна цілком упевнено стверджувати, що роль профспілок у процесі охорони праці є далеко не останньою, оскільки саме Профспілки вимагають надання гідних умов праці для співробітників підприємства, саме профспілки слідкують за дотриманням виконання правил з техніки безпеки, своєчасним наданням спецодягу, ремонтом несправного обладнання, виплатами постраждалим під час нещасного випадку на виробництві та їхнім сім'ям і т.п.

Також однією з особливостей проведення процесу з охорони праці на промисловому підприємстві є проведення атестації робочих місць за умовами праці. Цей захід є необхідним та обов'язковим абсолютно для всіх підприємств будь-якої галузі та будь-якої форми власності. Як стверджує О.Самойленко: «Багатофакторний аналіз під час проведення атестації робочих місць за умовами праці дає змогу максимально підвищити ефективність проведення досліджень, спрогнозувати можливе виникнення профзахворювань у працівників і рекомендувати шляхи зниження ризику їхнього виникнення» [13, с. 41]. Атестацію робочих місць можна вважати невід'ємною частиною процесу охорони праці працівників підприємств саме тому, що цей аналіз побічно контролює виконання обов'язків керівника з надання гідних умов праці, також атестація є своєрідним контролем за здоров'ям працівника.

Оскільки атестація є багатофакторним аналізом, до цих факторів належать виробниче середовище зокрема та трудовий процес загалом, а також різноманітні соціально-економічні фактори, що так або інакше впливають на здоров'я або працездатність працівників [13, с. 41]. «У ході атестації проводиться санітарно-гігієнічне дослідження виробничого середовища, встановлюються параметри хімічних і фізичних факторів, а також показники важкості та напруженості праці, що існують на даному робочому місці», – зазначає О.Самойленко [13, с. 41]. Таким чином, атестація має проводитися працівниками відділу охорони праці у співпраці з медичними працівниками, які є більш досвідченими у питаннях здоров'я людини.

За словами О.Іванченко: «...фактори виробничого середовища та трудового процесу... багаторазово перевищують гігієнічні нормативи... Необхідно забезпечити реабілітацію хворих з ранніми ознаками професійної патології, впровадити професійний психофізіологічний добір під час прийому на роботу, систему постійного динамічного спостереження за хворими на професійне захворювання, проводити повний комплекс обстежень робітників під час попередніх і періодичних медичних оглядів, вивільняти хворих з робіт з ранніми ознаками професійного захворювання зі збереженням заробітної плати за основною професією» [7, с. 40]. Таким чином здоров'я працівника підприємства має стати найдорожчим скарбом не тільки для нього самого, а й для роботодавця, оскільки працівник є нерозривною ланкою у ланцюзі виробничого процесу промислового підприємства.

Як стверджує О.Іванченко: «...сьогодні необхідна повна і абсолютно правдива інформація про стан здоров'я кожного працюючого» [7, с. 40]. Аналізуючи ці слова, можемо дійти висновку, що в Україні часто замовчуються дані про реальний стан здоров'я працівників, а це може призвести до незворотних наслідків.

Також хотілося б зауважити, що поряд з різноманітними внутрішніми перевітками існують ще й зовнішні, які відбуваються за участі інспекторів Держпромнагляду. Дії цих інспекторів регламентуються Законом України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності». Сутність цього закону викладена у п. 4 ст. 5 «Планові заходи зі здійснення державного нагляду (контролю)»: «Органи державного нагляду (контролю) здійснюють планові заходи з державного нагляду (контролю) за умови письмового повідомлення суб'єкта господарювання про проведення планового заходу не пізніше як за десять днів до дня здійснення цього заходу» [5]. За словами Л.Скомаровської, головного державного інспектора Дніпропетровської державної інспекції промислової безпеки й охорони праці в металургії та машинобудуванні: «...цей закон дає суб'єкту господарської діяльності можливість подивитися на ситуацію у підрозділах, ліквідувати слабкі місця... Тоді державному інспектору тільки й залишається, що подивитися на рівень виконання власником чи роботодавцем Закону «Про охорону праці» [14, с. 32]. Таким чином, цей закон України не працює в тому руслі, у якому було б необхідно: інспектори Держпромнагляду не можуть об'єктивно оцінити стан умов та охорони праці на тому чи іншому підприємстві і, як наслідок, це не дає змоги ліквідувати порушення та нехтування з боку керівництва правил техніки безпеки, ненадання гідних умов праці та ін.

Як підкреслює Л.Скомаровська: «...згідно з новим Законом, перевіряючий зобов'язаний повідомити про небезпеку для життя і здоров'я виробників свого безпосереднього керівника, а той мусить видати письмове розпорядження про зупинку машин чи механізмів» [14, с. 32]. І якщо, наприклад, підприємство знаходиться десь далеко за межами міста, то за час налагодження усіх паперових питань на підприємстві може статися нещасний випадок. «Робітники у цій ситуації фактично стають заручниками паперової заметілі», – каже Л.Скомаровська [14, с. 32].

Неабияку роль грає Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України, об'єктом діяльності якого є життя працівників. Фонд передбачає грошову підтримку працівників, що отримали травмування під час виробничого процесу. За словами О.Головащенко: «Згідно із Законом «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» серед основних завдань цієї структури – проведення систематичних профілактичних заходів, спрямованих на усунення шкідливих виробничих факторів, недопущення нещасних випадків і професійних захворювань на виробництвах страхувальників. З цією метою Фонд зобов'язаний здійснювати фінансування регіональних програм безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, проводити навчання персоналу з питань охорони праці, розробляти й поширювати спеціальну літературу, займатися пропагандою охорони та гігієни

праці тощо» [4, с. 12-13]. Таким чином Фонд підтримує працівника та допомагає йому у скрутному становищі.

Підбиваючи підсумки усього вищенаведеного, зазначимо, що процес охорони праці на українському промисловому підприємстві є досить складним. Він має такі особливості:

1. Протягом 2006-2010 рр. в Україні спостерігається позитивна тенденція до зниження кількості травмованих на виробництві.
2. Існує досить низький штраф, який не стимулює роботодавця до піклування про умови праці та охорони праці.
3. Необхідність створення СУОП, яка ефективно функціонує, та залучення кваліфікованого персоналу до відділу охорони праці на підприємстві.
4. Активна участь працівника у процесі охорони праці.
5. Прагнення до застосування новітнього та безпечного обладнання.

6. Надання безпечних умов праці та контроль за сприятливим для роботи психологічним кліматом.
7. Постійний медичний огляд для виявлення фізіологічних вад персоналу.
8. Робота профспілок, що слідкують за виконанням керівником підприємства усіх заходів, спрямованих на охорону та гуманізацію праці працівника.
9. Постійне проведення атестації робочих місць за умовами праці.
10. Проведення оздоровчих заходів для покращення стану здоров'я працюючих.
11. Перевірка стану охорони праці на підприємстві інспекторами Держпромнагляду.
12. Здійснення фінансової підтримки працівників Фондом соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України.

### Список літератури

1. Білик В. Відстоюючи право людини / В. Білик // Охорона праці. – 2006. – №4. – С. 8-10.
2. Безугла Н. Менталітет – максфактор виробничої драми / Н. Безугла // Охорона праці. – 2006. – №2. – С. 8-10.
3. Безуглий Л. Обмін думками – це завжди корисно для справи / Л. Безуглий // Охорона праці. – 2008. – №12. – С. 17.
4. Головащенко О. Охорона праці необхідне повноцінне державне управління / О. Головащенко // Охорона праці. – 2008. – №12. – С. 11-13.
5. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/877-16>
6. Про охорону праці [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12>
7. Іванченко О. Прогрес, який нікого не радує / О. Іванченко // Охорона праці. – 2008. – №1. – С. 39-40.
8. Коваль А. Не даючи спуску недбайливим роботодавцям / А. Коваль // Охорона праці. – 2008. – №12. – С. 9-11.
9. Леус М. Як некероване зробити керованим / М. Леус // Охорона праці. – 2008. – №12. – С. 14.
10. Романчук А. Керівник підприємства: роль та завдання в охороні праці / А. Романчук // Охорона праці. – 2006. – №12. – С. 16-18.
11. Саварин М. Нагляд на користь державі / М. Саварин // Охорона праці. – 2006. – №2. – С. 3-6.
12. Савченко І. Поведінка працівника – суб'єктивний фактор безпеки праці / І. Савченко // Охорона праці. – 2007. – №1. – С. 16-18.
13. Самойленко О. Атестація робочих місць – шлях до поліпшення умов праці / О. Самойленко // Охорона праці. – 2008. – №1. – С. 41-42.
14. Скоморовська Л. Підніжка для інспектора / Л. Скоморовська // Охорона праці. – 2008. – №2. – С. 32.
15. Скрипник А. Власник і охорона праці / А. Скрипник // Охорона праці. – 2006. – №4. – С. 6-7.

### РЕЗЮМЕ

**Петрушкевич Карина, Позднякова Светлана**

#### **Современные особенности процесса охраны труда на промышленном предприятии**

В статье рассматриваются различные точки зрения и подходы к современному процессу охраны труда на украинских промышленных предприятиях. Определены особенности ведения современного процесса охраны труда, присущие только украинским предприятиям. Сделаны выводы относительно особенностей современного ведения процесса охраны труда на украинских предприятиях

### RESUME

**Petrushkevych Karina, Pozdnyakova Svitlana**

#### **Modern features of the labor protection process at the industrial enterprise**

There various opinions and approaches according to the modern labour protection process at the Ukrainian industrial enterprises are considered in the article. Unique peculiarities of the labour protection process intrinsic only to the Ukrainian enterprises are revealed in the article. Conclusions about the conducting of the modern labour protection process at the Ukrainian enterprises are made.

**Стаття надійшла до редакції 23.12.2012 р.**

**Надія ПИЛИПІВ**доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри теоретичної і прикладної економіки,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**Мар'ян БОРИСОВСЬКИЙ**аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника**ПОНЯТТЯ І СУТНІСТЬ ТОВАРНО-ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ***У статті критично проаналізовано поняття і сутність товарно-виробничих запасів з економічної та бухгалтерської точок зору.***Ключові слова:** *запаси, товарно-виробничі запаси, матеріальні цінності, матеріальні запаси, предмети праці, засоби праці, засоби виробництва.*

На підприємствах різних галузей промисловості запаси є найбільш важливою та значною частиною активів, виробничого капіталу. Вони посідають особливе місце в складі майна, домінуючу позицію в структурі витрат, а тому суттєво впливають на результати господарської діяльності та висвітлення інформації про фінансовий стан підприємства. Виходячи з вищенаведеного, зазначимо, що запаси є важливою економічною та обліковою категорією, окремим об'єктом обліку та важливим фактором ефективності діяльності підприємства. Тому для формування ефективної системи обліку та аналізу з метою покращення ефективності використання запасів перш за все потрібно з'ясувати значення та суть цієї категорії.

Проблему визначення сутності поняття «товарно-виробничі запаси» розкрито в працях таких вітчизняних учених-економістів: В. В. Бабіча, Ф. Ф. Бутинця, В. С. Леня, В. Б. Моссаковського, Г. В. Нашкаревської, М. С. Пушкаря, Л. К. Сука, І. Б. Садовської, Г. А. Семенова та ін. Дослідження показують, що на сьогодні немає чіткого та однозначного визначення поняття «запаси»

як серед науковців, так і в нормативних документах. Це питання потребує подальших досліджень та напрацювань з економічної, а також з бухгалтерської точок зору.

Метою статті є критичний аналіз наявних у літературі підходів до визначення терміна «товарно-виробничі запаси», уточнення та поглиблення його сутності.

На думку науковців А. В. Бугая, Ф. Ф. Бутинця, Ю. А. Василенко, Г. В. Нашкаревської, М. С. Пушкаря, Г. А. Семенова, Н. В. Чабанової, для формування ефективної системи обліку та аналізу, покращення ефективності використання запасів насамперед потрібно з'ясувати значення та суть категорії «запаси».

Важливим і дискусійним питанням на сьогодні є використання вченими для позначення поняття «запаси» різних термінів: «матеріальні цінності», «матеріально-виробничі запаси», «товарно-матеріальні запаси», «товарно-матеріальні активи», «матеріальні запаси», «товарно-виробничі запаси» (табл. 1).

**Таблиця 1. Підходи науковців до використання термінів для позначення поняття «запаси»**

Автори, нормативні джерела	Терміни, що використовуються для позначення поняття «запаси»
П(С)БО 9 «Запаси», В. В. Бабіч, А. В. Бугай, Ю. А. Василенко, П. М. Гарасим, Т. В. Гладких, С. В. Голов, О. І. Єрмак, О. О. Єропутова, Г. П. Журавель, В. С. Лень, Г. В. Нашкаревська, В. О. Онищенко, М. С. Пушкар, І. Б. Садовська, Г. А. Семенов, Л. К. Сук, Н. М. Ткаченко, П. С. Тютюнник, П. Я. Хомин, Р. Л. Хом'як, Н. В. Чабанова	«запаси»
І. Д. Бенько, Т. Г. Китайчук, В. С. Лень, М. Р. Лучко, З. Д. Тичук, Інструкція по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків	«товарно-матеріальні цінності», «матеріальні цінності»
О. М. Губачова, І. А. Карабоза, І. Р. Любезна, С. І. Мельник, О. В. Мурашко, С. М. Хмелевський	«матеріальні запаси», «товарно-матеріальні запаси», «матеріально-виробничі запаси»
Ф. Ф. Бутинець, Н. М. Селіванова, Фуад Сулейман Махмуд Аль Фасфус	«товарно-виробничі запаси»

На нашу думку, оптимальним є застосування терміна «товарно-виробничі запаси», що найкраще відображає

властивості речових елементів виробництва, адже вказує на всі складові запасів: «товарні» (товари та

готова продукція) та «виробничі» (виробничі запаси, МШП, незавершене виробництво). Варто погодитись із визначенням науковців Ф. Ф. Бутинця [2, ст. 329], Н. М. Селіванової [18], Фуада Сулеймана Махмуда Аль Фасфуса [21, ст. 8], які пояснюють товарно-виробничі запаси як активи, що призначаються для обробки в процесі виробництва, формування основи виробів, а також можуть перебувати у складі резервів у вигляді виробничих запасів та готових виробів, товарів на складах.

Тому, враховуючи специфіку целюлозно-паперової галузі, ми вважаємо за необхідне використовувати у своєму дослідженні термін «товарно-виробничі запаси», який є найбільш прийнятним для розкриття суті, характерних особливостей та складових запасів підприємства.

Для того, щоб якнайповніше розкрити суть поняття товарно-виробничі запаси, важливо визначити їх суть та значення як з економічного, так і з бухгалтерського боку.

В основі будь-якого виробництва є взаємодія факторів виробництва. Марксистська теорія їх поділяла на дві великі групи: особистий фактор виробництва (змінний капітал) та речовий фактор виробництва (постійний капітал), які відіграють неоднакову роль у створенні вартості та додаткової вартості. Постійний капітал – це сукупність засобів праці, предметів праці та природних умов. Він бере участь у процесі праці своїм речовим змістом, є фактором виробництва споживчих вартостей, але не бере участі в процесі збільшення вартостей, а отже, не створює додаткової вартості [1, ст. 121].

На сьогодні в економічній літературі виділяють 4 основні фактори виробництва: робоча сила (праця), капітал, земля і підприємницькі здібності [12, ст. 41], [14, ст. 28], [17, ст. 48]. Таку класифікацію всупереч марксистській теорії здійснили ще у другій половині XIX ст. західні економісти, серед яких А. Маршалл, Ж.-Б. Сей [1, ст. 122; 10, ст. 85].

Ці елементи взаємопов'язані між собою, але кожен із них впливає на процес виробництва по-своєму. Варто відзначити думку американського економіста Йозефа Шумпетера, який наголошував на тому, що створення нових видів товарів, освоєння нових джерел сировини є одним із головних джерел прибутку підприємства [10, ст. 85].

Ще у XVIII ст. А. Сміт та Д. Рікардо капітал ототожнювали із засобами виробництва [17, ст. 48; 10, ст. 13]. Засоби виробництва – це сукупність засобів та предметів праці. Більшість економістів визначає предмети праці як речовину природи, на яку людина діє в процесі праці, піддаючи її обробці [14, ст. 28; 1, ст. 117; 10, ст. 51; 12, ст. 43-44].

Так предметами праці серед запасів підприємства є більша частина виробничих запасів (сировина і матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, запасні частини, відходи виробництва та ін.), незавершене виробництво, брак. І деякі науковці, серед яких М. В. Кружельний, В. Г. Лінник [4, ст. 34], М. С. Пушкарь [19, 2002 р, ст. 207], даючи визначення поняття «запаси», ототожнюють їх лише з предметами

праці, що з економічного боку є не зовсім правильно, адже запаси підприємства містять також і засоби праці.

Багато авторів пояснює засоби праці як річ або комплекс речей, за допомогою яких людина діє на предмети праці [14, ст. 28; 1, ст. 117; 10, ст. 51; 12, ст. 43-44]. До засобів праці вони відносять: «кісткову та м'язову систему виробництва» (машини, устаткування), усі матеріальні умови праці (робочі будівлі, канали, дороги та ін.), землю, «судинну систему» (труби, доріжки, посудини тощо). На нашу думку, серед товарно-виробничих запасів до складу засобів праці належать: виробничі запаси (паливо і тара) та МШП. Хоча більшість науковців, серед яких С. Г. Михалевич [7, ст. 6], С. Ф. Покропивний [13, с. 151], А. М. Поплюйко [16, ст. 7], З. Д. Тичук [20, с. 8], виробничі запаси характеризують тільки як предмети праці, що з економічного боку є суперечливим. Слушною є думка економіста К. Т. Кривенка, який зазначає, що до засобів праці належать тара, склади, пара, електроенергія. Хоча такі вчені, як В. В. Гливенко, В. С. Лень [5, с. 19-20], пояснюють запаси як засоби виробництва.

В економічній літературі весь капітал (виробничі фонди) підприємства поділяється на основний, оборотний та капітал обігу [17, с. 190-191; 14, с. 216-217; 10, с. 302-303]. Запаси підприємства належать до оборотних засобів капіталу (оборотний капітал та капіталообіг). До складу оборотних фондів належать засоби виробництва в частині запасів (виробничі запаси, МШП, незавершене виробництво, брак), які повністю споживаються протягом кожного виробничого циклу і тому повністю переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції. А капітал обігу містить продукти праці (товари та готову продукцію). На рис. 1 показано місце товарно-виробничих запасів у складі матеріальних ресурсів підприємства.

Для пояснення суті товарно-матеріальних запасів важливо визначити їх роль у фінансовому та виробничому циклах підприємства (рис. 2). Фінансовий (грошовий) цикл починається з моменту оплати постачальникам за сировину і матеріали та закінчується під час отримання коштів від покупців за відвантажену продукцію. Виробничий цикл починається з моменту вступу виробничих запасів на склад підприємства та закінчується під час відвантаження готової продукції покупцеві.

Характерною рисою товарно-виробничих запасів порівняно з іншими оборотними активами є їх низька ліквідність, оскільки потрібно значний період часу, щоб перетворити виробничі запаси у готову продукцію, знайти покупця та отримати від нього грошові кошти.

Дослідження показують, що на сьогодні як серед науковців, так і в нормативних документах немає чіткого та однозначного визначення поняття «запаси» (табл. 2). Дискусійність цього питання пов'язана насамперед з галузевими особливостями об'єкта дослідження. Тому, на нашу думку, для потреб обліку та аналізу на целюлозно-паперових підприємствах потрібно чітко визначити суть цього поняття.



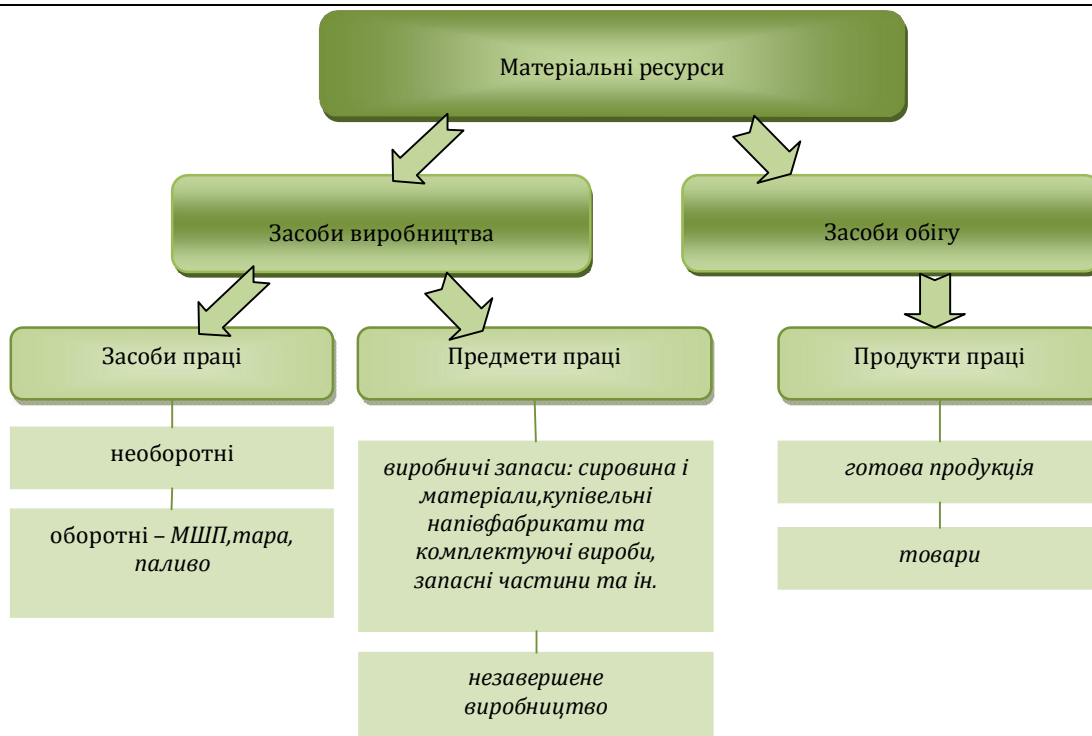


Рис. 1. Місце товарно-виробничих запасів у складі матеріальних ресурсів

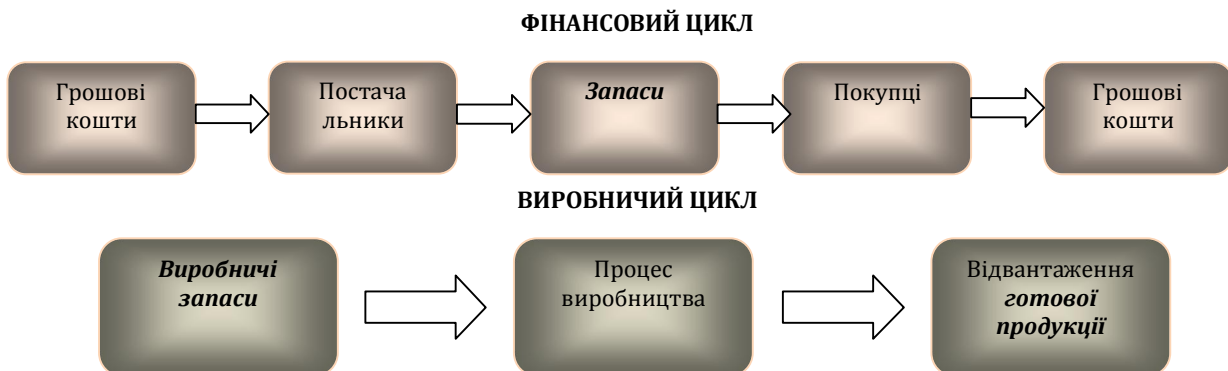


Рис. 2. Місце товарно-виробничих запасів у колообігу капіталу підприємства

Таблиця 2. Особливості визначення поняття «товарно-виробничі запаси»

Автори та нормативні джерела	На що звертають увагу
П(С)БО 9 «Запаси», В. В. Бабіч, А. В. Бугай, Ф. Ф. Бутинець, О. М. Губачова, О. О. Єропутова, В. С. Лень, В. Б. Моссаковський, Г. В. Нашкаревська, М. С. Пушкар, І. Б. Садовська, Г. А. Семенов, Л. К. Сук, Фуад Сулейман Махмуд Аль Фасфус	на призначення запасів: утримуються для подальшого продажу за умови звичайної господарської діяльності, для споживання під час виробництва готової продукції, виконання робіт чи надання послуг та управління підприємством або ж які перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу готової продукції
О. М. Губачова, Т. Г. Китайчук, І. Р. Любезна, Фуад Сулейман Махмуд Аль Фасфус,	наголошують на матеріальній складовій запасів
І. Д. Бенько, Т. Г. Китайчук, М. Р. Лучко, І. Р. Любезна	щоб краще розкрити зміст поняття «запаси», потрібно визначити їх складові: виробничі запаси, незавершене виробництво, МШП, готова продукція, товари
Т. Г. Китайчук, І. Р. Любезна	наголошують на місці перебування запасів – на складах, у виробництві

Згідно з П(С)БО 9 [15] запаси визнаються активом, якщо існує імовірність того, що підприємство отримає в майбутньому економічні вигоди, пов'язані з їх використанням, та їх вартість може бути достовірно

визначена. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів [6], крім цього, додають, що запаси визнаються активом, якщо підприємству перейшли ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на

придбані (отримані) запаси або з правом повного господарського відання (оперативного управління) ними, а також зазначають, що підприємство здійснює управління та контроль за запасами.

Якщо порівнювати національні та міжнародні стандарти бухгалтерського обліку запасів [15; 8], видно, що вони практично ідентично визначають запаси як активи, що утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності, перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукта виробництва, а також утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг. Це свідчить про шлях України до уніфікації та стандартизації бухгалтерського обліку товарно-виробничих запасів відповідно до міжнародних вимог.

У різних країнах визначення терміна «запаси» відрізняється. Так, якщо в Україні під запасами розуміють активи, які призначені для виробництва продукції, надання послуг або перепродажу протягом короткого періоду часу, то в США та Великобританії запаси визначають як активи, призначені для використання протягом одного виробничого циклу або для продажу протягом звичайного ділового циклу. Варто зазначити, що в Німеччині немає нормативного визначення поняття «запаси», проте під ними розуміють предмети, що призначені для перепродажу чи короткострокового використання. У Росії під запасами розуміють лише запаси сировини та матеріалів у виробничих підприємствах та запаси товарів в

організаціях без обмеження використання їх протягом одного виробничого циклу [2, ст. 334-335; 18].

Варто зазначити, що в працях багатьох науковців немає чіткого та повного визначення поняття «запаси». Так М. С. Пушкар [19, ст. 207] у своїх визначеннях не вносить до складу запасів МШП. А з визначень Г. В. Нашкаревської [11, ст. 195], М. С. Пушкаря [19, ст. 207], О. М. Губачової, С. І. Мельник [3, ст. 211] не зрозуміло, чи зараховують вони до складу запасів підприємства готову продукцію та товари.

На основі проведеного дослідження, проаналізувавши суть та значення товарно-виробничих запасів з економічного та бухгалтерського боку, ми пропонуємо таке визначення: товарно-виробничі запаси – це матеріальні активи, які у формі предметів праці та засобів праці використовуються для потреб виробництва та його обслуговування, перебувають у формі продуктів виробництва для подальшої реалізації, використовуються для перепродажу, а також для потреб управління підприємством.

Отже, на сьогодні питання трактування поняття «товарно-виробничі запаси» є дискусійним, адже як серед науковців, так і в нормативних джерелах немає чіткого та однозначного визначення цього поняття. Також важливою проблемою залишається використання вченими різних термінів для пояснення цього поняття. На нашу думку, запропоноване нами визначення товарно-виробничих запасів є найбільш прийнятним для розкриття суті та характерних особливостей запасів на целюлозно-паперових підприємствах.

## Список літератури

1. Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія: підручник / В. Д. Базилевич. – 4-те вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2005. – 615 с.
2. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2005. – 756 с.
3. Губачова О. М. Облік у зарубіжних країнах: підручник / О. М. Губачова, С. І. Мельник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.
4. Кужельний М. В. Теорія бухгалтерського обліку: підручник / М. В. Кужельний, В. Г. Лінник. – К.: КНЕУ, 2001. – 334 с.
5. Лень В. С. Фінансовий облік: навч. посіб. / В. С. Лень. – К.: ВЦ «Академія», 2011. – 608 с.
6. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку запасів: наказ Міністерства фінансів України від 10 січня 2007 р. N 2.
7. Михалевич С. Г. Облік і внутрішньогосподарський контроль виробничих запасів: теорія і практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С. Г. Михалевич. – К, 2009. – 24 с.
8. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/file/link/320283/file/IAS%2002.pdf>.
9. Моссаковський В. Б. Стан та перспективи бухгалтерського обліку в Україні: монографія / В. Б. Моссаковський. – К.: Інтерпрес ЛТД, 2009. – 326 с.
10. Мочерний С. В. Економічна теорія: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 640 с.
11. Нашкаревська Г. В. Фінансовий облік: навчальний посібник / Г. В. Нашкаревська. – К.: Кондор, 2009. – 503 с.
12. Носова С. С. Экономическая теория: учебник / С. С. Носова. – 4-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 792 с.
13. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник / С. Ф. Покропивний. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
14. Політична економія: навч. посіб. / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 508 с.
15. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси»: наказ Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. N 246.
16. Поплюйко А. М. Облік і аналіз використання виробничих запасів (на прикладі підприємств машинобудування полтавської області): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / А. М. Поплюйко. – К., 2003. – 20 с.
17. Предборський В. А. Основи економічної теорії / В. Д. Базилевич. – К.: Кондор, 2002. – 621 с.
18. Проблемні аспекти обліку виробничих запасів аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Селіванова // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2010. – № 53. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/avpch/En/2010\\_53/Selivan.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/avpch/En/2010_53/Selivan.pdf).
19. Пушкар М. С. Фінансовий облік: підручник / М. С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-блани, 2002. – 628 с.
20. Тичук З. Д. Облік виробничих запасів у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / З. Д. Тичук. – К., 2009. – 23 с.
21. Фуад Сулейман Махмуд Аль Фасфус. Облік і аудит запасів: світова практика та особливості в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / Фуад Сулейман Махмуд Аль Фасфус. – К., 2003. – 22 с.

## РЕЗЮМЕ

### Пыльтив Надежда, Борисовский Марьян

#### Понятие и сущность товарно-производственных запасов

В статье критически проанализированы понятие и сущность товарно-производственных запасов с экономической и бухгалтерской точек зрения.

---

## RESUME

*Pylypiv Nadia, Borysovskyi Maryan*

**The concept and the nature of commodity and inventory stocks**

The paper critically analyzes the concept and essence of "commodity inventories" from economic and financial points of view. There have been studied the terminology of this concept and the essence of commodity-production inventories.

*Стаття надійшла до редакції 13.02.2013 р.*

## АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КОНЦЕПЦІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ

*У статті розглянуто ретроспективний аналіз становлення бюджетування як економічної категорії та концепцій, що її описують, що дало можливість визначити чотири основних етапи їх існування та поступальної еволюції: від формування теорії управління й планування в організаціях, започаткованих Р.Акоффом (1970 – 1980 рр.), появи концепції фінансового планування в рамках фінансового менеджменту (1980 – 1988 рр.), теорії бюджетного планування як елементу внутрішньофірмового контролінгу (1988 – 1998 рр.) до теорії бюджетного управління як сучасної технології управління підприємством (1998 р. – наш час). Запропоновано нові перспективні напрямки наукових розробок в частині бюджетування, підкреслені відмінності поглядів на бюджетування вітчизняних за зарубіжних науковців. Розглянуто питання взаємозв'язку системи стратегічного управління підприємством і процесу бюджетного планування. Досліджуються напрямки, які необхідно започаткувати організації для ефективної реалізації стратегічних цілей за допомогою системи бюджетного планування. Зроблено наголос на розробці практично-прикладного інструментарію імплементації модернізованих концепцій бюджетування.*

**Ключові слова:** концепція бюджетування, бюджет, бюджетування.

Практика використання системи бюджетного управління показала, що загалом бюджетування більше пристосоване для вирішення оперативних тактичних питань, але не для цілей стратегічного управління. Розроблена стратегія розвитку підприємства не може контролюватися в короткостроковому періоді. Однак сучасний процес складання бюджетів на підприємстві мало пов'язаний зі стратегічними цілями.

У зв'язку з недостатністю наукових розробок у цій сфері бюджетування впроваджують переважно підприємства великого бізнесу. Для прискореного застосування бюджетного планування в корпоративному секторі і прийнятності бюджетування для малого та середнього бізнесу необхідно розробити відповідний методичний інструментарій.

Теоретичні та методологічні аспекти досліджуваної проблеми висвітлено в працях таких провідних українських вчених, як Бень Т., Бланк І. О., Довбня С., Зятковський І. В., Круш П. В., Лаптев С. М., Любунь О. С., Онищенко С., Яловий Г. К., та ін., а також зарубіжних, серед яких Проніна Ю. Б., Самочкіна В. Н., Джой Р. Сігела, Джай К. Шима, та ін. Проте аналіз причин, які стримують бюджетування на підприємствах у сучасних умовах, показує, що ця проблематика залишається дискусійною і потребує подальшого дослідження.

Причини, з яких бюджетування як система не набула значного розвитку в Україні, є актуальними як у теоретичному, так і в практичному плані, насамперед тому, що джерела ефективності господарювання на підприємстві знаходяться, насамперед, у площині бюджетного планування, яка, як показують дослідження, досить часто відірвана від стратегічних цілей підприємства.

Метою статті є дослідження та аналіз розвитку концепцій бюджетного планування в історичному аспекті та виявлення можливих шляхів модернізації системи бюджетування.

Уявлення про бюджетування як про одну із самодостатніх, відособлених технологій фінансового планування формувалися досить довгий час. Багато в чому цим змінам сприяли розробки й відкриття вчених

в області стратегічного й оперативного планування, організаційного проектування, фінансового менеджменту й ряду інших дисциплін. Значна кількість принципів, методик і технологій, що характеризуються схожими концептуальними основами й використовуються сьогодні в бюджетуванні, застосовувалися довгий час в економіці й плануванні. Але лише порівняно недавно була розроблена теорія фінансового планування, що дозволила об'єднати всю сукупність наукових напрацювань у єдину логічно структуровану концепцію, що одержала назву бюджетування або бюджетне управління. Описувана концепція дає можливість не тільки усвідомити роль і місце кожної методики й технології в діяльності по управлінню підприємством, й створити передумови для її вдосконалення й підвищення якості такого управління.

Формування концепції бюджетного управління як відособленого наукового напрямку відбувалося в кілька етапів. В історичному аспекті можна виділити 4 періоди, що відбивають появу в науковій літературі особливостей, характерних для сучасного бюджетування.

1 етап: 1970 – 1980 рр. Розробка й формування теорії управління й планування в організаціях.

Серед вчених, що займалися плануванням й побудовою системи управління, варто назвати Р. Акоффа. [1, с. 98]

У його наукових працях насамперед подано філософський погляд на проблеми управління, відбиті сутність, основні етапи, принципи й методологію планування, розкриваються основи системного підходу.

Розробка методу інтерактивного планування — один з результатів його багатогранної діяльності. Ціль інтерактивного планування полягає в тому, щоб допомогти членам підприємств розробити основи їх власного майбутнього та знайти шляхи його здійснення. Цей метод має на увазі постановку питання про те, що може бути зроблене нами для створення бажаного майбутнього зараз, а не просте з'ясування того, яким виявиться наше майбутнє незалежно від наших дій.

Такий підхід відбиває тверде переконання Р. Акоффа в правильності гасла: «планувати або бути планованим».

Значним внеском у концепцію стало те, що вчений виокремив один із центральних елементів концепції бюджетування – фінансову модель планування. Однак автор вважав, що ця теорія обмежена лише межами одного етапу циклу управління підприємством – плануванням.

У той час, як Р. Акофф звертає основну увагу на методологічний бік планування, С. Оптнер, Дж. О'шонессі, С. Янг акцентують свою увагу на дослідженні системно-організаційного аспекту проблеми планування. Вони розкривають і обґрунтовують алгоритм побудови й функціонування системи управління на підприємстві. У дослідженні визначаються механізми діагностики основних проблем і встановлення цілей підприємства, питання формування, узгодження, твердження, реалізації й контролю рішень в організації, окреслені базові аспекти взаємодії керівництва й персоналу компанії, визначені їхня відповідальність і функціональні обов'язки. Таким чином, у нашій роботі з'явилися фундаментальні дослідження для вивчення організаційного аспекту в бюджетному управлінні: розробки організаційно-тимчасових регламентів, побудови алгоритму впровадження бюджетування, управління персоналом, взаємодії бюджетування зі стратегічним управлінням.

Характерною відмінністю цього періоду від наступних був бурхливий розквіт теорії систем і системного аналізу, тому багато базових основ сучасної теорії планування й бюджетування були закладені вченими, що спеціалізуються в області розробки системного підходу до управління. На думку Р. Акоффа, системний підхід – це адекватний засіб дослідження і розробки не будь-яких об'єктів, що довільно називаються системою, а лише таких, котрі є органічним цілим [1, с. 125].

2 етап: 1980 – 1988 рр. Розробка концепції фінансового планування в межах фінансового менеджменту.

Поява такого концептуального наукового напрямку як фінансовий менеджмент дозволила здійснити наступний якісний стрибок у напрямку розвитку теорії бюджетного управління. У межах цієї дисципліни з'являється розділ, що одержав назву фінансове планування. Фінансове планування зароджується як окрема сфера діяльності фінансиста, спрямована на:

- планування й аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, якими керує компанія;
- прогнозування наслідків поточних рішень;
- обґрунтування обраного варіанта з низки можливих рішень;
- оцінку результатів, досягнутих компанією порівняно із цілями, встановленими у фінансовому плані.

У підсумку стали спостерігатися перші ознаки використання теорії бюджетування не тільки на стадії планування, але й на етапах обліку, аналізу й контролю в циклі управління підприємством.

До фахівців, що розглянули основи фінансового планування, варто зарахувати представників англо-американської школи Р. Брейлі, Дж. Ваховича, С. Майерса, Дж. Ван Хорна, [2, с. 56].

Учені описали три основних фінансових плани й технологію їхнього складання, наявність яких повинна бути кінцевим результатом процесу фінансового планування, а також принципи, яких треба

дотримуватися, для складання об'єктивного прогнозу на майбутнє. Більше того, із прикладної точки зору розкриті питання організації фінансового моделювання в компанії. Особлива увага звертається на планування грошових потоків у короткостроковій перспективі.

До безсумнівного здобутку цих дослідників належить створення передумов для формування теорії бюджетування як самостійної концепції й систематизація основних фінансових технологій, придатних до застосування в межах бюджетного процесу.

3 етап: 1988-1998 рр. Розвиток теорії бюджетного планування як елементу внутрішньофірмового контролінгу.

Наприкінці 80-х на початку 90-х років поява фундаментальної концепції в менеджменті, управлінському обліку, економічному аналізі й плануванні забезпечила новий поштовх в удосконалюванні бюджетування.

У широкому розумінні контролінг означає систему управління підприємством, засновану на інформаційному забезпеченні й орієнтовану на результати діяльності фірми.

Серед основоположників концепції варто назвати Е. Майера та Р. Манна [5, с. 122], які поділили контролінг на стратегічний і оперативний. Бюджетування в роботах було показано як складова «оперативного контролінгу». Однак якщо проаналізувати функції оперативного контролінгу, визначені дослідниками, можна дійти висновку, що вони практично дублюють функції сучасної системи бюджетування. Вказані фахівці розглядали контролінг як сукупність організаційних заходів щодо вдосконалювання документообігу в межах управлінського обліку. Тут прослідковується орієнтація на управління витратами з використанням інформаційних технологій.

Також одним з родоначальників концепції контролінгу є Д. Хан. Його напрацювання мають більш практично-орієнтовану спрямованість, аніж робота Р. Манна й Е. Майера [8, с. 188]. Д. Хан сконцентрував свою увагу на практичних проблемах планування як на одній з фаз процесу управління в організаціях. У дослідженні виділено 4 основних види планування: генеральне, стратегічне, оперативне й фінансове (під останнім автор розуміє тільки планування потоків платежів і виплат у межах бюджету руху грошових коштів). У межах теорії оперативного й фінансового планування автор описав основні принципи й методологію, показники, на яких базується сучасна система бюджетного управління. Безсумнівними досягненням вченого є те, що він детально структурував алгоритм функціонування й архітектуру процесу управління на підприємстві на різних рівнях управління, а також проаналізував і систематизував безліч методологій і методик, застосовуваних сьогодні в плануванні й, відповідно, бюджетному управлінні, що до нього не робив майже ніхто. Алгоритм формування планів на підприємстві, розроблений Д. Ханом, у практично незмінному вигляді лежить в основі бізнес-процесу бюджетування. Крім того, він зумів описати особливості функціонування процедури планування в компаніях холдингового типу. Саме його докладне аналітичне дослідження теорії планування, дозволило зробити рішучий крок у відділенні теорії бюджетування в самостійний науковий напрямок.

4 етап: 1998 р. – до сьогодні. Формування теорії бюджетного управління як сучасної технології

управління підприємством.

Починаючи з цього етапу, відбувається остаточне оформлення технології бюджетного управління як самостійної наукової дисципліни. Бюджетування отримує власний предмет, об'єкт і методи дослідження. З'являється література, цілком присвячена цій науковій проблематиці, що розкриває не тільки структуру й методологію технології, особливості її функціонування й взаємодії з іншими управлінськими теоріями, а також специфіку розробки й постановки репрезентованої управлінської концепції в межах компанії.

Насамперед необхідно згадати про роботи Д. Сігела й Д. Шима [9, с. 145], де вперше подано цілісну концепцію бюджетування. Праця загалом присвячена опису методик, властивих для бюджетування, однак ці методи структуровані за послідовністю формування бюджетів у бюджетній системі підприємства. Таким чином, у роботі відбитий алгоритм формування бюджетної системи й дається докладний аналіз методик, застосовуваних на кожному етапі цього процесу.

Вказані автори розглядають бюджетування з погляду управління [9, с. 178], підкреслюючи, що останнє «дозволяє погодити діяльність підрозділів усередині компанії та підкорити її загальній стратегічній меті». Ця позиція ширше й глибше підводить фахівців до сучасного розуміння бюджетування, не ставлячи головним тільки планування, а розглядаючи цей процес із точки зору управління. Причому, планування в цій концепції виступає як елемент стосовно бюджетування. План – це «докладний, структурований опис послідовності дій для досягнення довгострокових цілей, що піддаються кількісному виміру». Бюджети розглядаються також як найбільш детальний варіант фінансового плану.

У результаті на цьому етапі вчені створили відособлену наукову дисципліну, що вивчається й удосконалюється до сьогодні.

Концепція бюджетування на заході формувалася досить довгий час разом з іншими галузями економіки й сформувалася як результат розвитку технологій планування й фінансового менеджменту. Тому закордонні автори представляють бюджетування як одну з галузей фінансового менеджменту, у той час, як вітчизняні учені дивляться на цю концепцію відокремлено. Західні фахівці акцентують увагу на зв'язку бюджетування з базовими категоріями фінансового менеджменту, такими, як: інвестиції, вартість капіталу і його структура, управління оборотними активами й ін. Таким чином, бюджетування насамперед повинне допомогти в підвищенні акціонерної вартості капіталу підприємства, збільшенні рентабельності інвестицій, оптимізації структури капіталу, тобто забезпечити передумови довгострокового розвитку.

Українські фахівці [3; 6] використовують бюджетування для вирішення короткострокових проблем, таких, як підвищення «фінансової прозорості» бізнесу, збільшення його прибутковості та зростання ефективності розподілу фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що проблема здійснення бюджетування в західних компаніях багато в чому вже вирішена. Тому фахівці значно більшу увагу звертають на питання удосконалювання цієї концепції, зокрема на впровадження процесного підходу або інтеграції бюджетування з іншими галузями економіки.

В Україні ж на сучасному етапі розвитку цього наукового напрямку особливої популярності набули

розробки в області постановки системи бюджетування на підприємстві. Водночас потрібно зазначити, що, на наш погляд, розуміння сутності бюджетування в системі управління підприємством залишається дещо штучно звуженим, позбавленим стратегічних орієнтирів.

Західні фахівці більшою мірою сконцентровані на питаннях організації процесу бюджетування підприємства. Вони намагаються стандартизувати цей етап усіма можливими способами: розробляють запобіжники бюджетної системи, визначають коло осіб, які займаються розробкою бюджетного управління, і розписують їхні ролі й функціональні обов'язки, визначають перелік документів, формати й регламенти їх колообігу. Ця робота спрямована на оптимізацію функціонування бюджетної системи в компаніях і на зниження витрат для її організації. Багато керівників приходять до розуміння того, що бюджетування в тому виді, в якому воно існує зараз, є дуже громіздкою, негнучкою системою. Дослідники сходяться на думці, що тільки вдосконалювання організаційного аспекту допоможе підвищити гнучкість і адаптивність бюджетної системи.

Таким чином, в Україні на сучасному етапі можливо виділити п'ять основних напрямків розвитку системи бюджетування (рис. 1).

На нашу думку, існує можливість розробити такий комплексний методичний підхід до впровадження бюджетного управління на підприємстві, який доповнив би базову концепцію бюджетування елементами, які надали б їй системності та зменшили кількість недоліків.

Серед таких перспективних напрямків нами вважаються наступні:

- розробка процесного підходу в бюджетному управлінні й організація бюджетування бізнес-процесів на підприємстві. Використання процесного підходу й організація бюджетування бізнес-процесів у його підрозділах є закономірним продовженням першого напрямку. Застосування методики процесно-орієнтованого бюджетування сприяє тому, що кожен учасник виробничого процесу знає, як і що робити, які ресурси й у якому обсязі йому будуть потрібні для виконання поставлених завдань. Має значення також те, що методика допомагає планувати діяльність підприємства з високою точністю, оскільки усуваються різного роду припущення, характерні для класичного бюджетування.
- поєднання системи бюджетування та стратегічного управління. Такий підхід дозволить трансформувати стратегічні цілі в конкретні плани заходів із заданими в кількісному вираженні бюджетними показниками. Наявність подібної системи не тільки буде сприяти розподілу ресурсів відповідно до вироблених стратегічних напрямків розвитку, але також мотивувати персонал на виконання стратегічних завдань.

Науковою новизною статті є систематизація історичного огляду концепцій розвитку бюджетування, яка дає розуміння сучасного стану розвитку наукової думки, а також шляхів її модернізації.

Запропоновано два шляхи розвитку системи бюджетування, які, на нашу думку, можуть якісно втілити сучасні управлінські технології та покращити якість планування.

У випадку ефективної реалізації зазначених концепцій отримуємо планування з якісно новими

властивостями, яке постає не системою оперативного управління з досить відносною орієнтацією на кінцеві результати діяльності, а системою, міцно пов'язаною з місією, баченням і стратегічними цілями підприємства, що дозволяє за необхідності оперативно уточнювати

траєкторію руху до стратегічних орієнтирів.

Результати, отримані нами, можуть бути використані для розвитку та модернізації сучасних концепцій бюджетного планування.



Рис. 1. Напрямки розвитку систем бюджетування.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на імплементатії модернізованих концепцій розробку практично-прикладного інструментарію бюджетування.

### Список літератури

1. Акофф Р. Планування майбутнього корпорації / Р. Акофф. – М.: Прогрес. – 1985. – С. 194–215.
2. Ван Хорн Дж. К. Основи управління фінансами / Дж. К. Ван Хорн // Москва. – Фінанси та статистика. – 2003. – С. 548–560.
3. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник / С. Ф. Голов. – К.: Лібра, 2008. – С. 112–154.
4. Друрі К. Управлінський та виробничий облік / К. Друрі. – Москва: Юніті, 2002. – С. 175–185.
5. Манн Р. Контролінг для початківців / Р. Манн, Е. Майер. – Москва: Фінанси та статистика, 2004. – С. 58–95.
6. Мойсеєнко І. Є. Фінансове планування на підприємстві / І. Є. Мойсеєнко // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 155–158.
7. Немирівський І. Б. Бюджетування: від стратегії до бюджету – покрокове керівництво / І. Б. Немирівський, І. А. Старожукова. – М.: Вільямс, 2006. – 512 с.
8. Хан Д. Планування та контроль: Концепція контролінгу / Д. Хан // Пер. с нім. – Москва. – Фінанси та статистика, 2005. – С. 16–24.
9. Шим Д. К. Основи бюджетування і більше. Довідник по складанню бюджетів. / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел. – Москва. – Вершина, 2007. – С. 210–215.
10. Brealy R.A., Myers St.C, Marcus A.J. Fundamentals of Corporate Finance. – N.Y.: McGRAW-HILL, INC, 1995. – p. 254–255.

### РЕЗЮМЕ

Полищук Сергей

#### Анализ развития концепций бюджетирования

В данной статье рассмотрен ретроспективный анализ становления бюджетирования как экономической категории и концепций, которые ее описывают, что дало возможность определить четыре основных этапа их существования и поступательной эволюции: от формирования теории управления и планирования в организациях, начатых Р.Акоффом (1970 – 1980 гг.), появления концепции финансового планирования в рамках финансового менеджмента (1980 – 1988 гг.), теории бюджетного планирования как элемента внутренне фирменного контроллинга (1988 – 1998 гг.) к теории бюджетного управления как современной технологии управления предприятием (1998 г. – настоящее время). Предложены новые перспективные направления научных разработок в части бюджетирования, подчеркнуты отличия взглядов на проблему отечественных и за рубежом ученых. Рассмотрены вопросы взаимосвязи системы стратегического управления предприятием и процесса бюджетного планирования. Исследуются направления, которые необходимо начать организации для эффективной реализации стратегических целей с помощью системы бюджетного планирования. Акцентировано внимание на разработке практического инструментария имплементации модернизованных концепций бюджетирования.

---

## RESUME

*Polishchuk Sergiy*

### **Analysis of the development of conceptions of budgeting**

In this article there has been considered the retrospective analysis of becoming of the categories of budgeting and conceptions. This enabled to define four stages of their existence and evolution: from forming of theory of management and planning in organizations(1970-1980), appearances of conception of the financial planning within the framework of financial management (1980-1988), theory of the budgetary planning as element of internal controlling (1988-1998) to the theory of budgetary management as to modern technology of management an enterprise (1998 – till nowadays). Perspective directions of scientific developments are offered in part of budgeting, distinctions of looks are underlined to budgeting domestic for foreign scientists. There have been considered the questions of intercommunication of strategic management and process of budgeting an enterprise. Directions that organization must begun for effective realization of strategic aims by means of the system of the budgetary planning are investigated. Attention on development of the practically-applied tool of implementation of modernization conceptions of budgeting is accented.

*Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.*



## АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто теоретичні і практичні аспекти дослідження зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств. Звернено увагу на сучасні кількісні та якісні методики його діагностики для виявлення обмежувальних чинників та потенційних можливостей майбутнього розвитку. Запропоновано методику якісного оцінювання середовища функціонування підприємства.*

**Ключові слова:** підприємство, зовнішнє середовище, аналітична діяльність, методи аналізу.

У сучасних умовах діяльність підприємства здійснюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Його динамічність та невизначеність дуже часто робить такий вплив загрозливим і створює ризики, що обмежують потенційні можливості для розвитку підприємств. Тому дослідження структури зовнішнього середовища, стану та динаміки показників, що його характеризують, є важливим напрямом аналітичної діяльності і передумовою формування стратегії розвитку промислових підприємств та вибору шляхів її реалізації.

Зовнішнє середовище має визначальний вплив на результати діяльності підприємств. Зокрема, у розвинених країнах вплив внутрішніх чинників становить 2/3, а зовнішніх – 1/3. Для України ситуація дещо інша, зовнішнім факторам відводиться вагоміше значення [1, с. 98]. П. Друкер зазначає, що нова парадигма менеджменту базується на тому, що менеджмент повинен бути орієнтованим на результат і ефективність організації. А оскільки, як зазначає вчений, результати діяльності будь-якої організації існують тільки за її межами, у зовнішньому середовищі, то менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Відтак, менеджмент покликаний визначити, яких результатів необхідно досягнути, щоб максимально мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів та які існують можливості досягнення запланованих результатів у зовнішньому середовищі, за межами організації [2, с. 63-64]. Таким чином, управління підприємством вимагає дослідження зовнішнього середовища, його аналізування та оцінювання у межах сформованих концепцій управління.

Грунтовну відповідь на питання, як зовнішнє середовище впливає на діяльність підприємств дає аналітична діяльність, яку розглядають як процес широкого використання інформаційних даних, статистичного і кількісного аналізу, факторних і економетричних моделей, експрес-аналізу для розроблення управлінських рішень та їх реалізації [3, с. 7]. Аналітика може бути основою у розробленні управлінських рішень, які приймає людина, або керувати автоматизованими системами прийняття рішень. Закордонні фахівці розглядають аналітику як особливу діяльність – «розумний бізнес» (intelligence business). На

Заході аналітичні технології вже давно стали невід'ємною частиною бізнесу. Дані про діяльність підприємств консолідується у базах даних, які керівники використовують у процесі прийняття рішень. Що стосується України, то, як зазначають фахівці, тенденція масового переходу бізнесу на аналітичні системи виражена не так яскраво. Тому управлінські рішення, які найчастіше приймаються на основі інтуїції керівника, часто не підкріплені всебічним аналізом діяльності підприємства [4].

Формалізація бізнес-процесів вимагає виділення інструментарію аналітичної діяльності, який можна було б використовувати у межах аналітичної діяльності підприємства. Застосування видів аналізу, які за охопленням чинників, що впливають на нього, поділяють на макроекономічний (зовнішнє середовище) і мікроекономічний аналіз (внутрішнє середовище у зв'язку із зовнішніми чинниками прямої дії), дозволить комплексно здійснювати моніторинг середовища підприємства. Макроекономічний аналіз трактується як сукупність способів дослідження стану, тенденцій та закономірностей розвитку національної економіки [5, с. 24]. Він покликаний вирішувати значний перелік завдань, зокрема для підприємств його значення детерміноване необхідністю виявлення основних тенденцій та напрямів соціально-економічного розвитку з метою вироблення і реалізації заходів щодо компенсування негативних наслідків впливу зовнішнього середовища та вибору раціонального варіанта розвитку. Для здійснення макроекономічного аналізу використовують різні види економічного аналізу. Зокрема, за структуризацією підходів і методів дослідження виділяють системний, факторний, структурний, секторний, кластерний, SWOT (ситуаційний), морфологічний.

Складність проблем, що створюють загрози для підприємств на макрорівні, вимагає з'ясування причин їх виникнення та шляхів адаптування чи компенсування їх негативних наслідків. Відтак вибір методів аналізу залежить від характеру проблеми, інформаційного поля підприємства та його аналітичних можливостей. У межах сформованого переліку видів макроекономічного аналізу застосовують кількісні і якісні методи дослідження. Кількісні методи дають числову характеристику економічних явищ, визначають стан і

структуру економіки, причинно-наслідкові залежності, силу впливу окремих чинників. Якісні методи визначають способи підходу до вивчення закономірностей розвитку, що притаманні процесу наукового дослідження та наукового пізнання, зокрема індукцію, дедукцію, порівняння, евристичні прийоми, експертні оцінки [6, с. 28-32].

Отже, дослідження зовнішнього середовища є важливим напрямом аналітичної діяльності підприємства, який воно не завжди має можливість (інформаційну, кадрову, технічну, методичну) здійснювати. Тому для виявлення ключових чинників, що формують передумови якісної трансформації економіки України, дослідження макроекономічних тенденцій економічного розвитку проводяться спеціалізованими організаціями, що здійснюють аналітичну діяльність, для прикладу Національним інститутом стратегічних досліджень, такими міжнародними організаціями, як Міжнародний інститут розвитку менеджменту (IMD) (Лозанна, Швейцарія), Міжнародний економічний форум (Давос, Швейцарія), Інститут стратегії та конкурентоспроможності при Гарвардському університеті (США) [7; 8].

В умовах наявності широкого спектру інформації, що стосується різних аспектів діяльності підприємства та його середовища виникає проблема із обробкою та використанням отриманих у результаті досліджень даних. Тому сьогодні широко вивчаються засоби моніторингу середовища підприємства на основі розроблення та використання засобів візуального аналізу, зокрема таких, як діаграми, картографування та інших [9]. Загалом застосування засад аналітичної роботи у різних сферах діяльності підприємства і на різних рівнях управління ним є необхідною передумовою його успішного функціонування в умовах динамічного і невизначеного середовища.

На підприємстві дослідженням середовища, у якому воно планує і здійснює свій розвиток, займаються фахівці фінансово-економічних, збутових, виробничих підрозділів підприємства. Як правило, вони працюють із інформацією, що стосується відповідного напрямку роботи у межах їх функціональних повноважень. Ринок консалтингових послуг також пропонує широкий спектр аналітичних компаній, однак після кризових явищ 2009-2010 років довіра до них дещо знизилася. Попри складнощі у проведенні досліджень і аналізу зовнішнього середовища керівники підприємств більше уваги звертають у бік розвитку аналітичної діяльності за рахунок власних ресурсів та кадрового забезпечення. Але це вимагає формування та постійного удосконалення методологічного базису аналітичної діяльності на підприємстві, що можливо за рахунок використання традиційних та сучасних методик аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Метою статті є узагальнення методологічних засад аналітичної діяльності підприємства, спрямованих на дослідження його зовнішнього середовища; визначення переваг застосування якісних підходів у цій сфері діяльності і їх застосування для здійснення системного і комплексного дослідження макроекономічних тенденцій, що впливають на розвиток підприємства.

Аналітична діяльність на підприємстві завжди посідала головну позицію у процесах забезпечення безперервної, ефективної та конкурентоздатної життєдіяльності. Основу аналітичної роботи складають методи аналізу, які дозволяють пізнати сутність економічних явищ та процесів, що супроводжують та

характеризують середовище функціонування підприємств та ґрунтуються на їх декомпозиції і вивченні в усьому різноманітті зв'язків і залежностей. Аналітична діяльність підприємства базується на сукупності методик та конкретних методів, які є традиційними та складають базис економічного та управлінського аналізу діяльності. Останнім часом поряд із «нормативними» методами аналітичної діяльності з'являються нові методичні підходи до оцінювання не тільки стану та тенденцій розвитку підприємств, але і середовища, у якому вони функціонують та розвиваються. Глобальні світові процеси супроводжувалися розробленням нових концепцій, прийомів, підходів до розв'язання складних задач, які виникали у результаті ускладнення умов функціонування об'єкта з урахуванням невизначеності середовища та багатофакторних ризиків. Це зумовило розширення інструментарію аналітичної діяльності з метою дослідження умов функціонування об'єкта. Одним із основних видів аналізу, метою якого є надання рекомендацій щодо розробки стратегій діяльності у різних ситуаціях, що характеризуються високим ступенем невизначеності, є ситуаційний аналіз, проведення якого складається з таких процедур: аналіз макрооточення, аналіз безпосереднього оточення, аналіз середовища підприємства, конфронтаційний аналіз, детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності, синтез результатів [10, с. 50]

Слід зазначити, що у вирішенні завдань сучасного розвитку вітчизняних підприємств аналітикам доводиться поєднувати різні види аналізу, формувати власну аналітичну базу досліджень, вишукувати способи оцінювання чинників, щопливають на формування конкурентного потенціалу підприємства та його реалізацію. І цю роботу необхідно проводити як на рівні окремого підприємства, так і на рівні зовнішнього середовища, яке головним чином формує непередбачувані і неконтрольовані підприємством небезпеки. І в таких умовах зростає значення ситуаційного аналізу, який зосереджує на двох різних моментах, які вимагають особливої уваги: зовнішніх обставинах, у яких працює підприємств, або макросередовищі (*macro-environment*); внутрішніх обставинах, або мікросередовищі (*micro-environment*), пов'язаного з основними видами компетенцій, сильними і слабкими сторонами, можливостями ресурсів [11, с. 273]. Ситуацію у зовнішньому середовищі можна характеризувати за допомогою чинників, формалізованих у макроекономічних показниках, індексах, що характеризують різні аспекти макроекономічного середовища. Аналізуючи позицію України у міжнародних рейтингах, можна зробити висновки, що зовнішні респонденти оцінюють рівень вітчизняного розвитку низькими їх значеннями [8]. Проведений аналіз макроекономічної ситуації та її впливу на стан промислового розвитку узагальнено у табл. 1.

Як можна побачити з табл. 1, кардинальних змін, які би знайшли своє відображення у показниках промислового розвитку, не відбулося. Більше того, ситуація у промисловому секторі вказує на необхідність пошуку додаткових резервів для її поліпшення та вирішення проблем нестабільності у різних секторах економіки. Для з'ясування чинників, що зумовлюють незадовільну ситуацію у діяльності вітчизняних промислових підприємств, використано кількісний метод аналізу, зокрема метод кореляційно-регресійного

аналізу [13]. На основі застосування цього методу визначено залежність обсягів промислового виробництва від макроекономічних показників промислового сектору, яку відображає рівняння:

$$Y = 179,2 - 0,68X_1 + 0,47X_2 - 0,1X_3,$$

де  $Y$  – індекс промислової продукції;  $X_1$  – індекс цін виробників промислової продукції 2003-2011 років;  $X_2$  – темп зростання імпорту товарів протягом 2003-2011 років;  $X_3$  – ступінь зношення основних засобів у промисловості протягом 2003-2011 років.

Рівняння значуще: наведена модель вказує на суттєву залежність промислового виробництва від імпорту промислової продукції та цінового фактора. Критерії адекватності моделі:  $R = 0,92$ ;  $R^2 = 0,85$ ;  $F_{\text{розрах}} > F_{\text{таблх}} = 9,54 > 6,59$  обґрунтовують висновок, що означені чинники мають суттєвий вплив на динаміку промислового виробництва.

**Таблиця 1. Динаміка основних показників промислового розвитку протягом 2002-2011 років [12]**

Показник	2002 р.	2003 р.	2004 р.	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.
Питома вага збиткових підприємств, %	41,5	40	38	37	35	33	39	40	41	41
Індекс цін виробників промислової продукції	105,7	111,1	124,1	109,5	114,1	123,3	123	114,3	118,7	114,2
Темп зростання інвестицій в основний капітал	108,9	131,3	128	101,9	119	129,8	97,4	58,5	99,4	122,4
Промислові підприємства, що займалися інноваціями, %	14,6	11,5	10	8,2	10	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8
Темп зростання експорту товарів, %	10,41	28,53	41,64	4,96	12,1	28,4	35,8	-40,7	29,6	33
Темп зростання імпорту промислових товарів, %	7,62	35,6	25,96	24,64	24,6	34,7	41,1	-46,9	33,7	36
Індекс промислової продукції	107	115,8	112,5	103,1	106,2	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6
Ступінь зношення основних засобів у промисловості	-	55,8	55,1	55,4	59,2	60	59,7	57,3	64,9	65

Результати аналізу дозволяють підсумувати, що рівень розвитку підприємств залежить від таких макроекономічних чинників, як: інвестиційне забезпечення, формування попиту на вітчизняну продукцію, залежність від імпорту, галузева структура та інноваційна активність. Вплинути на ці чинники окремому підприємству важко, а інколи взагалі неможливо. Додаткового дослідження потребують ті чинники, які важко кількісно оцінити чи подати у вигляді показника. У таких умовах зростає вагомість якісних методик досліджень. Разом з тим, істотним недоліком застосування більшості з них є те, що вони не враховують взаємозв'язку і взаємовпливу факторів і подій макро- і мікросередовища на діяльність підприємств. Методика QUEST-аналізу дозволяє усунути цей недолік [14]. Пропонується здійснити оцінювання взаємного впливу середовища функціонування підприємства на основі використання формату методики QUEST-аналізу. Це дозволить оцінити взаємозв'язок і взаємовплив досліджуваних чинників на основі побудови профілю середовища функціонування підприємств. Для побудови профілю пропонується сформулювати матрицю шляхом попарних порівнянь чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства за допомогою формули:

$$r_{ij} = \frac{R_i}{r_j}; \quad r_{ji} = \frac{r_j}{R_i}, \quad (1-2)$$

де  $r_{ij}$ ,  $r_{ji}$  – взаємозалежність і взаємовплив відповідно чинників внутрішнього і зовнішнього середовища;  $R_i$  – оцінений вплив чинників зовнішнього середовища;  $r_j$  – оцінений вплив чинників внутрішнього середовища.

Підсумок взаємного впливу чинників внутрішнього і

зовнішнього середовища на діяльність підприємства пропонується здійснювати наступним чином:

- розрахунок сумарного значення впливу зовнішнього середовища на стан підприємства визначити з допомогою формули:

$$S_{r_i} = \sum r_{ij}, \quad (3)$$

- розрахунок сумарного значення впливу внутрішнього середовища на формування зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство визначити з допомогою формули:

$$S_{r_j} = \sum r_{ji}, \quad (4)$$

Попри те, що цей підхід до оцінювання взаємного впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на результати діяльності підприємств має суб'єктивний характер, його застосування характеризується низкою переваг, серед яких слід назвати: можливість оцінювання комплексного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств та формування передумов їх майбутнього розвитку; визначення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, що відображається на показниках, які оцінюють їх внутрішнє середовище; визначення впливу діяльності підприємств на формування макросередовища; виявлення тенденцій взаємного впливу макро- і мікросередовища на функціонування промислових підприємств.

Отримані у процесі проведеного дослідження результати характеру впливу мікро- та макросередовища на діяльність підприємства узагальнено за допомогою побудови зведеного профілю (табл. 2).

Таблиця 2. Зведений профіль середовища функціонування підприємства

Чинники середовища	Позначення	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство: позитивний (+) негативний (-)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
<b>Чинники зовнішнього середовища (R<sub>i</sub>)</b>				
Виконання програми промислового розвитку	F <sub>1</sub>	4	—	-4
податкова політика	F	2	+	2
стимулювання інноваційної діяльності	F <sub>3</sub>	3	-	-3
ефективність бюджетної підтримки	F <sub>4</sub>	2	-	-2
інфляційні процеси	F <sub>5</sub>	3	-	-2
енергоспоживання	F <sub>6</sub>	3	-	-3
вартість енергоресурсів	F <sub>7</sub>	3	-	-3
структура промисловості	F <sub>8</sub>	3	-	-3
рівень зношення ОФ	F <sub>9</sub>	4	-	-4
інноваційна діяльність	F <sub>10</sub>	2	+	+2
фінансовий стан промислових підприємств	F <sub>11</sub>	3	-	-3
інвестиційний потенціал	F <sub>12</sub>	2	+	2
залежність від імпорту	F <sub>13</sub>	3	-	-3
<b>Чинники внутрішнього середовища (r<sub>j</sub>)</b>				
потенційні можливості задоволення внутрішнього ринку	f <sub>1</sub>	4	+	4
рівень зношення ОФ	f <sub>2</sub>	3	-	-3
рентабельність активів	f <sub>3</sub>	2	+	2
рентабельність власного капіталу	f <sub>4</sub>	2	+	2
продуктивність праці	f <sub>5</sub>	4	+	4
рівень антикризового управління	f <sub>6</sub>	4	+	4
фактична прибутковості бізнесу	f <sub>7</sub>	2	+	2
потенційна прибутковість бізнесу	f <sub>8</sub>	3	+	3
маркетингово-логістичний потенціал у логістичному ланцюгу постачання	f <sub>9</sub>	3	+	3
управлінський потенціал	f <sub>10</sub>	3	+	3
частка позиченого капіталу у активах	f <sub>11</sub>	3	+	3
рентабельність реалізації	f <sub>12</sub>	2	+	2
інноваційні можливості	f <sub>13</sub>	2	-	-2

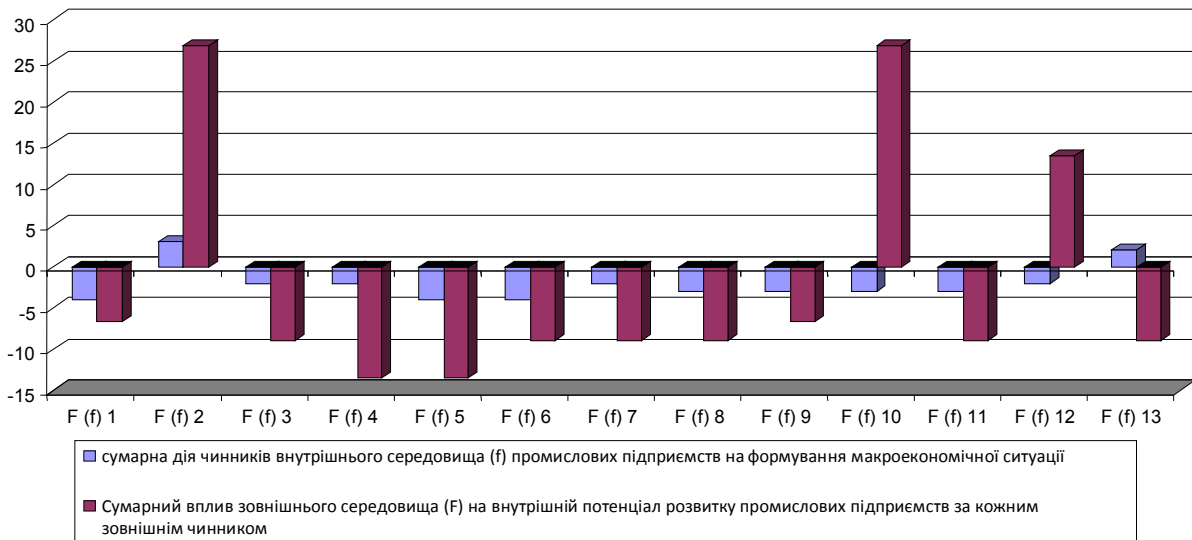
Примітка: Шкала оцінювання ступеня впливу середовища на діяльність підприємства:

Змістовий опис градацій (оцінка впливу)	Числове значення
Сильний	5
Суттєвий	4
Помірний	3
Слабкий	1
Відсутній	0

Виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища, а також сильні та слабкі сторони підприємства не тільки по-різному впливають на передумови його розвитку, але й мають для цього неоднакову значущість. Досліджуючи зовнішнє і внутрішнє середовище, необхідно враховувати те, що вплив сильних сторін підприємства підсилює його можливості, послаблюючи дію загрозливих чинників, а вплив слабких сторін підприємства на ринкові можливості є негативним і послаблюючим, при цьому

посилюється дія загрозливих факторів.

Розуміння вагомості впливу чинників середовища на діяльність підприємств дозволяє комплексно здійснювати пошук заходів щодо підвищення ефективності їх роботи та забезпечення послідовної трансформації на вищий рівень розвитку. Результати аналізу оцінювання взаємозв'язку досліджених чинників зовнішнього і внутрішнього середовища у межах запропонованої методики зображено на рис. 2.



**Рис. 2. Порівняльна характеристика взаємного впливу зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства та вплив діяльності підприємства на формування макросередовища**

За результатами проведеного дослідження можна виокремити наступні характеристики взаємного впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства:

- сприятливі можливості для майбутнього розвитку складають наступні зовнішні чинники: податкова політика ( $R_2$  – податковий кодекс деякою мірою зменшує податкове навантаження на промислові підприємства); інноваційна діяльність ( $R_{10}$ ); інвестиційний потенціал ( $R_{12}$ );
- найбільш загрозливими є такі чинники: неефективність бюджетної підтримки ( $R_4$  – відшкодування ПДВ), інфляційні процеси ( $R_5$ );
- сильні сторони для майбутнього розвитку складають наступні внутрішні чинники: управлінський потенціал ( $r_{10}$ ), рівень рентабельності реалізації ( $r_{12}$ );
- суттєву перешкоду становить технічна складова розвитку промислових підприємств – рівень зносу основних засобів ( $r_2$ ).

Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що за сучасних умов кардинально покращити непросту ситуацію у діяльності значної частки вітчизняних підприємств неможливо. Важливим є пошук інноваційних рішень, що дозволять забезпечити їх стійкість до несприятливих зовнішніх і внутрішніх впливів, підтримати належний рівень ефективності та спрямовуватимуть їх розвиток у бік якісних трансформаційних перетворень.

Отже, здійснення аналітичної діяльності на підприємстві є передумовою виявлення тих резервів, які можна використати для подолання слабких сторін та потенційних загроз на шляху до вирішення поставлених цілей його розвитку. Важливим є дотримання критеріїв аналітичної діяльності, до яких слід зарахувати: простоту, зрозумілість, інформативність, достовірність, актуальність і своєчасність, релевантність, прогнозованість, практичну цінність, можливість використання для подальших досліджень, зрозумілий формат проведення. Слід наголосити на необхідності

кваліфікованих працівників, які спроможні професійно виконувати аналітичну функцію. У такому контексті вагомого значення набуває принцип самонавчання в організації, а також формування системи винагороди і мотивації за знання та виконувану роботу. Його реалізація дозволить підприємствам самостійно розробляти і впроваджувати аналітичні технології для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Базовими вимогами формування таких технологій повинно стати: впровадження власних облікових систем; формування на базі даних бухгалтерського обліку, звітності структурних підрозділів управлінської бази даних; запровадження власної бази даних, яка б накопичувала інформацію про результати ретроспективної аналітичної діяльності та дозволяла проводити поточний моніторинг ситуації на підприємстві як на рівні внутрішнього, так і зовнішнього середовища;

Звертає на себе увагу досвід підприємств, які, незважаючи на складні умови зовнішнього оточення, максимально реалізують свій економічний потенціал. Аналізуючи статистичну інформацію щодо фінансових результатів їх діяльності можна зробити висновок про те, що в складних умовах посткризового відновлення частка таких підприємств забезпечує прибуткову діяльність. На нашу думку, спроможність ідентифікувати проблеми та швидко реагувати на них є одним із тих інструментів, що дозволяє їм вчасно виявляти загрози та гнучко реагувати на них. А відтак, заслуговують на увагу сучасні способи та методи здійснення аналітичної діяльності підприємства. Особливо важливим є вибір методик якісного дослідження середовища, залучення професіоналів до їх використання.

Подальші дослідження необхідно здійснювати у напрямі удосконалення та розширення методології вивчення зовнішнього середовища та звертати більше уваги на методики ситуаційного аналізу.

---

## Список літератури

1. Экономический потенциал административных и производственных систем: [монография] [Текст] / Под общей ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2006. – 973 с.
2. Друкер П. Задачи в XXI веке [Текст] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 270 с.
3. Thomas H. Davenport, Jeanne G. Harris. Competing on analytics: the new science of winning [Текст] / Harvard business school publishing corporation, 2007.
4. Миронов С. Чому не використовують аналітичні технології [Електронний ресурс] / Сергій Миронов. – Режим доступу : <http://www.bi-grouplabs.ru>
5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: [навчальний посібник] / Г. В. Савицька; 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
6. Макроекономіка та макроекономічна політика [Текст]: [навчальний посібник] / А. Ф. Мельник, Т. Л. Желюк, О. В. Длугопольський, О. В. Паухник; за наук. ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання, 2008. – 699 с.
7. Прогнозування зовнішньої стійкості економіки України [Електронний ресурс]: [аналітична записка] / Національний інститут стратегічних досліджень. – К.: НІСД, 2013. – 30 с. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua>
8. The Global Copetition Index.: Prioritizing the Economic Policy Agenda. [Електронний ресурс] / Xavier Sala I Martin, Jennifer Blank and other. – World Economsc Forum / The Global Competitiveness Report. – Режим доступу: <http://www.weforum.org>.
9. Бойченко А. В. Засоби аналізу макроекономічних показників [Текст] / А. В. Бойченко, В. Р. Сенченко. – Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2000. – Т. 7. – № 1. – С. 43-51.
10. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: [навчальний посібник] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Діковська, Н. В. Яшкіна; 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с.
11. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия [Текст] / Дж. Сазерленд, Д. Кэнуэлл, пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Лук'яненко І. Г. Економетрика [Текст]: [підручник] / І. Г. Лук'яненко, Л. І. Краснікова. – К.: Знання, КОО, 1998. – 494 с.
14. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т. А. Гайдаенко. – М.: Эксмо, 2005. – 480 с.

## РЕЗЮМЕ

### Полянская Алла

**Аналитический аспект исследования макроэкономических тенденций, влияющих на развитие предприятия**  
Рассмотрены теоретические и практические аспекты исследования среды функционирования отечественных предприятий. Обращено внимание на современные количественные и качественные методики ее диагностирования для выявления ограничивающих факторов, а также потенциальных возможностей будущего развития. Предложена методика качественного оценивания среды функционирования предприятия.

## RESUME

### Poljanska Alla

**Analytical aspects of the study of macroeconomic trends that affect the development of the enterprise**  
The theoretical and practical aspects research of national enterprises functioning environment are considered. The attention is paid to the modern quantity and quality methods for diagnostic of environment and determine of future development potential abilities. The method of quantity assessment of enterprise's functioning environment is proposed.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА НА М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Розглянуто суть витрат на виробництво продукції, обґрунтовано підходи різних дослідників до аналізу впливу чинників на зміну рівня витрат та запропоновано шляхи їх зниження. Сформульовано основні вимоги до системи показників операційного аналізу.*

**Ключові слова:** витрати виробництва, холодильники підприємств, термічна обробка, нормативи усування, технологічний процес, вихідна інформація.

Проблеми аналізу витрат на виробництво готової продукції в різних аспектах досліджували науковці України і зарубіжжя. Серед них можна назвати Л. Белих, А. Ветрова, Т. Воронаєва, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, Р. Сайфуліна, П. Темпорала, Дж. Траута, М. Чумаченка, А. Шеремета.

Втім, незважаючи на результативні наукові дослідження з питань вдосконалення методики операційного аналізу витрат на виробництво готової продукції, вони потребують подальшої розробки за місцями їх виникнення.

Метою дослідження є поглиблення вивчення теоретико-методичних підходів до організації та методики операційного аналізу витрат, пов'язаних з виготовленням продукції, та їх оптимізації.

Основними завданнями статті є:

- розробити принципи автоматизації процесів формування, передачі й обробки економічної інформації про роботу структурних підрозділів м'ясопереробних підприємств;
- здійснити уніфікацію економічної інформації, що підлягає передаванню каналами зв'язку;
- удосконалити методику збору та групування первинної інформації, придатної для обробки за допомогою сучасної комп'ютерної техніки і передавання каналами зв'язку;
- розробити методику автоматизації процесів обробки економічної інформації з метою контролю.

На основі аналізу вивчають динаміку і зміну рівня окремих витрат, що відбулися в результаті зміни структури, техніки, технології й організації виробництва, та з'ясовують причини такої зміни. Для цього потрібно визначити статті собівартості, що займають найбільшу частку у витратах. Ця частка визначається відношенням суми витрат за окремими елементами до загальної суми витрат на виробництво у відсотках.

За структурою витрат на виробництво холодильних підприємств, що виробляють харчову продукцію, належать до матеріаломісткого виробництва, оскільки витрати на сировину й основні матеріали становлять близько 70% від усіх виробничих витрат.

Виконання завдання за собівартістю продукції є найважливішим якісним показником виробничої

діяльності підприємства. Методика проведення аналізу та виконання завдання за собівартістю визначається галузевими особливостями організації і структури конкретного виробництва.

Аналіз собівартості всієї випущеної продукції проводиться за показниками звітів виконання завдання за собівартістю випущеної продукції в такій послідовності:

1. Визначаємо рівень виконання завдання за собівартістю всієї випущеної продукції порівняно з нормативною собівартістю при узгодженому асортименті й фактично випущеній продукції за прогнозованою собівартістю. Виявляємо відхилення, що вплинули на виконання завдання в результаті асортиментних зрушень у звітному періоді. Порівнюємо показники собівартості фактично випущеної продукції у звітному періоді за прогнозованими цінами з її показниками за фактичною собівартістю відхилення виконання завдання за собівартістю.

2. На основі певних сум відхилень встановлюємо чинники, які впливають на ці відхилення, після чого даємо оцінку їхній залежності від діяльності колективів виробничих підрозділів, окремих робочих місць і операцій.

3. Аналіз витрат за калькуляційними статтями здійснюємо для визначення рівня витрат за кожною з них. Для цього складаємо аналітичну таблицю (табл. 1), у якій визначаємо витрати на випуск всієї продукції за нормативною та фактичною собівартістю.

При аналізі відхилень у витратах порівняно з їхніми граничними сумами за кожною статтею калькуляції слід визначати чинники, які мають вплив на відхилення, і суми відхилень за кожною з них. Основними чинниками, які мають вплив на відхилення, є:

- зміна цін на сировину та матеріали порівняно з цінами, які взято у завданні;
- зміна окремих видів сировини і матеріалів порівняно з тими, які взято у завданні;
- зміна тарифів на перевезення матеріалів порівняно з нормативними;
- зміна ставок та окладів із заробітної плати порівняно з тими, які взято у завданні;
- відхилення рівня витрат за кошторисом і загальновиробничих витрат від їхніх фактичних

- величин;
- інші відхилення, залежні й не залежні від діяльності підприємства і його підрозділів, робочих місць та окремих операцій.

Аналіз чинників дає змогу об'єктивно оцінювати діяльність колективів з виробництва продукції, виявляти і залучати до виробництва резерви підвищення ефективності й якості роботи, а також приймати управлінські рішення.

Аналіз витрат на одну гривню випущеної продукції проводиться для встановлення впливу на витрати виробництва та рентабельність зміни асортименту випущеної продукції. Витрати на одну гривню

випущеної продукції визначаються відношенням: собівартості випущеної продукції згідно із завданням, перерахованої на фактичний випуск й асортимент продукції, до випущеної продукції в цінах, взятих у звітному році, до випущеної продукції у фактичних цінах, які діяли у звітному році; фактичної вартості продукції в цінах, взятих у завданні, з урахуванням впливу зміни цін і тарифів порівняно з їхніми величинами, взятими у завданні, до випущеної продукції в цінах, взятих у завданні.

**Таблиця 1. Динаміка собівартості продукції за статтями витрат**

Калькуляційні статті витрат	Фактично випущена продукція		Відхилення від норми, тис. грн	
	за нормативною собівартістю	за фактичною собівартістю	економія	перевитрата
Сировина і матеріали	9356,2	9385,2	-	29,0
Пакувальні та допоміжні матеріали	1105,7	928,9	176,8	-
Паливо й енергія на технологічні цілі	87,7	82,1	5,6	-
Зарплата: – основна виробничих робітників	411,7	443,1		31,4
– додаткова і відрахування на соціальні заходи	154,5	99,2	55,3	-
Адміністративні витрати	936,1	854,2	81,9	-
Загальновиробничі витрати	487,9	388,0	99,9	-
Втрати від браку	X	-	-	-
Виробнича собівартість випущеної продукції	12539,8	12180,7	419,5	60,4
Витрати на збут	240,0	238,0	2,0	-
Повна собівартість продукції	12779,8	12418,7	421,5	60,4

Витрати на одну гривню випущеної продукції характеризують та розкривають зв'язок собівартості продукції і прибутку від реалізації випущеної продукції. Вони змінюються під впливом: зниження собівартості виробів; асортиментних зрушень; зміни цін на матеріали, тарифів на енергію й перевезення та гуртових цін на продукцію.

Оскільки вказані чинники по-різному впливають на зміну витрат на одну гривню випущеної продукції, необхідно встановлювати величини відхилень за кожним чинником і давати оцінку впливу діяльності колективів виробничих підрозділів. Важливого значення в аналізі набуває динаміка витрат на гривню випущеної продукції у порівнюваних цінах у зіставленні з попереднім роком.

Аналіз звітних калькуляцій найважливіших виробів допомагає виявити причини відхилень від прогнозного рівня витрат щодо кожного калькульованого об'єкта та розкрити резерви подальшого зниження собівартості продукції. Звітна калькуляція містить три розділи: дані про витрати за статтями; розшифровка використання окремих видів сировини і матеріалів на виробництво продукції; витрати основної та додаткової заробітної плати робітників і загальновиробничі витрати.

Особливу увагу при аналізі слід звернути на ті статті витрат, витрати за якими стали більшими, ніж їхні планові суми. Потім необхідно визначити причини й суми таких відхилень. Це дає змогу на основі

проведеного аналізу прийняти управлінські рішення, спрямовані на усунення перевитрат, що допускаються, поліпшення організації і технології виробництва.

Операційний аналіз витрат виробництва в сучасних умовах набуває особливого значення. Він допомагає виявляти відхилення в рівні витрат на виробництво від прогнозних або нормативних величин у процесі самого виробництва та формування собівартості випущеної продукції. Основне завдання операційного аналізу собівартості полягає у встановленні відхилень за місцями їхнього виникнення, окремими операціями і визначенні характеру й величини чинників, що впливають на формування собівартості.

Аналіз структури собівартості показує, що найважливішими напрямками її зниження є: скорочення матеріальних витрат; підвищення продуктивності праці; зменшення витрат на управління виробництвом. Тому доцільно здійснювати операційний аналіз статей витрат, які мають найбільшу частку у витратах на виробництво.

Залежно від організації виробництва і технології кожного виробничого підрозділу потрібно розробити методику проведення операційного аналізу, встановити чинники, які мають вплив на відхилення, й визначити їхні величини та джерела аналізу.

У виробничих підрозділах холодильних підприємств до основних первинних документів з обліку виробництва належать рецептурні журнали, в яких



відображаються витрати сировини і матеріалів на виробництво продукції за кожним найменуванням та проводиться зіставлення цих витрат із встановленими рецептурними нормами.

На більшості об'єднань м'ясної промисловості аналіз собівартості здійснюється на базі звітності (за рік, квартал, місяць). При цьому основна увага звертається на відхилення фактичної собівартості від нормативної із вказівкою конкретних калькуляційних статей. На підприємствах м'ясної промисловості України аналіз собівартості проводиться переважно тільки за місяць або рік, тому такий аналіз не дає змоги розкрити та вивчити внутрішньовиробничі резерви й виявити чинники і причини, що позитивно або негативно впливають на пильність підприємств. При організації операційного аналізу собівартості продукції не можна обійтися без упровадження на таких підприємствах нормативного методу обліку витрат на виробництво.

У м'ясній промисловості створено всі умови для його впровадження (наявність затверджених норм, витрати матеріальних і трудових ресурсів, налагодженість складського господарства, масовий характер виробництва, кваліфіковані фахівці та ін.). На працівників бухгалтерії покладається обов'язок оперативного контролювати витрати на виробництво в нормативній відомості, у якій витрати у статтях калькуляції поділяються на витрати за нормами, відхилення від норм й їхні зміни. Проведення аналізу на основі відхилень від встановлених норм витрат сировини дає змогу підвищити оперативність та різко скоротити інформаційні потоки.

Щоденне використання сировини і матеріалів потрібно контролювати на основі рапортів, у яких подано нормативні дані, фактичні витрати й відхилення.

Для організації операційного аналізу собівартості одиниці продукції доцільно змінити спосіб її розрахунку. Нині нормативну собівартість одиниці продукції визначають як середню по об'єднанню. Тому м'ясокомбінати мало зацікавлені в досягненні максимальної економії всіх витрат у разі, коли їхні індивідуальні витрати нижчі від середніх по об'єднанню.

Потрібно, щоб при плануванні собівартості одиниці м'ясної продукції апарат управління об'єднання враховував індивідуальні витрати м'ясокомбінатів, які входять до його складу. Це допоможе вибрати оптимальний варіант прогнозних завдань відповідно до загальних по об'єднанню сировинних, матеріальних та інших ресурсів і повніше враховувати виробничі резерви кожного м'ясокомбінату. Калькулювання нормативної собівартості одиниці продукції кожного м'ясокомбінату в об'єднанні дасть змогу значно зменшити трудомісткість складання прогнозу, підвищиться якісний рівень аналізу собівартості, оскільки його проводитимуть кваліфіковані фахівці об'єднань, й увага економістів зосередиться на операційному аналізі виконання прогнозу собівартості продукції цехів, дільниць, відділень та окремих операцій.

Прибутки зараховують до випущеної продукції за всіма видами виробів відповідно до єдиного нормативу рентабельності, що є відношенням прибутку від виробництва всієї продукції м'ясної промисловості до її собівартості.

Особливість виробничих цехів м'ясокомбінатів полягає в тому, що вони є предметно-замкненими і

випускають масову продукцію стабільної номенклатури, що сприяє використанню прибутку у внутрішньовиробничому господарюванні. Прибуток комплексно відображає не тільки зниження чи підвищення собівартості продукції, а й зміну обсягу виробництва, асортименту та якості продукції.

В організації операційного аналізу виконання внутрішньовиробничого плану важливу роль відіграє прогноз. Особливо актуальним є визначення часу для проведення оцінювання. З одного боку, ранній прогноз дає змогу залишити більше часу на здійснення відповідних заходів, а з іншого – пізній прогноз проводиться в умовах більшої визначеності, тому він є більш точним.

Доцільно прогнозувати виконання внутрішньовиробничого плану прибутку за місяць здійснювати за станом на 21 число поточного місяця. Це зумовлено можливостями інформаційного забезпечення і тим, що пізній момент прогнозу не залишає часу для проведення необхідних заходів щодо управління процесом реалізації.

Результати отриманих розрахунків керівництво об'єднання може використовувати при виробленні управлінського рішення, а також для отримання відповіді на такі запитання: в яких діапазонах можна впливати на економічні показники, безпосередньо пов'язані з прибутком; який з можливих способів потрібно обрати з урахуванням ситуації, що склалася?

У системі показників операційного аналізу важливу роль відіграють інші реальні показники. По-перше, тільки на основі цих показників визначаються інші завдання внутрішньовиробничого плану. По-друге, оскільки мета виробництва – задоволення суспільних потреб, передусім йдеться про певні величини матеріальних благ, що плануються в натуральному виразі. По-третє, натурально-речовинні пропорції суспільного відтворення разом з трудовими визначаються як вартісні.

На наш погляд, до системи показників операційного аналізу необхідно ставити такі вимоги:

- послідовність, порівнянність з плановим режимом;
- усунення впливу зовнішніх чинників, які не залежать від діяльності колективу певного підрозділу і які характерні для м'ясної промисловості;
- вираження кінцевих результатів діяльності госпрозрахункових підрозділів на основі комплексного застосування вартісних, натуральних та трудових показників;
- достовірний облік фактичного виконання колективом внутрішньовиробничих планових завдань і порівняння результатів їхньої праці. При розробці системи показників особливо важливо враховувати, що показники операційного аналізу діяльності мають бути максимально наближеними, але не дублювати один одного.

Найкращих результатів досягають на тих підприємствах м'ясної промисловості, де показники цехів дільниць максимально наближені до показників підприємства загалом.

Доцільно, щоб методика проведення операційного аналізу в досліджуваній галузі мала завершений комплексний характер, а аналіз господарської діяльності проводився, починаючи з кожного відділення й окремої операції, та завершувався складанням оперативної звітності виробничого об'єднання.

Вдосконалення операційного аналізу на

холодильних підприємствах передбачає, перш за все, широке застосування сучасної обчислювальної техніки, що дасть змогу швидше і якісніше обробляти економічну інформацію, необхідну для обліку й аналізу. Трудомісткість обліку визначається тим, що реєстрацію, накопичення та обробку облікових даних здебільшого виконують вручну або із застосуванням настільної обчислювальної техніки.

Бухгалтерський облік необхідно вдосконалювати так, щоб за своїм організаційним рівнем він відповідав новим умовам функціонування і вимогам, які висувуються до нього управлінням. Великі вимоги стоять перед обліком й аналізом руху товару на холодильних підприємствах як до основної та найбільш трудомісткої ділянки діяльності. Від оперативності й достовірності обліку залежать якість і повнота отоварювання обсягів торгових організацій (реалізації). Підвищення оперативності й аналітичності обліку – один з основних шляхів удосконалення операційного аналізу на холодильних підприємствах.

Подальше вдосконалення управління супроводжуватиметься розвитком та перебудовою всього механізму економічної дії на підвищення ефективності й якості роботи підприємств та їхніх підрозділів. Управління в цих умовах потребує здійснення аналізу не окремих показників роботи, а комплексного вивчення всього операційного процесу, що відображає спільну дію всіх чинників. Воно може бути досягнуте в умовах більш повної централізації обліково-економічної роботи на холодильних підприємствах, створення холодильних об'єднань, організації централізованих бухгалтерій для обслуговування холодильних підприємств, комплексної автоматизації обліку в холодильних об'єднаннях і централізованих бухгалтеріях як бази для організації комплексного аналізу показників господарської діяльності. Для цього необхідно буде здійснювати перебудову інформаційної бази, впорядкування нормативного господарства, застосування технічних засобів для збору, обробки та реєстрації економічної інформації і вдосконалення бухгалтерського обліку.

Важливе значення у вирішенні питань вдосконалення аналізу має централізація управлінських функцій: прогнозування, облік, регулювання і контроль, які використовують операційний аналіз як інструмент оптимізації управлінських рішень.

Організація операційного аналізу в умовах автоматизації обліку – це взаємопов'язана система надходження економічної інформації, процесу її обробки за допомогою комп'ютерної техніки, що складається з агрегації первинної інформації й аналізу господарських процесів та видачі економічної інформації з аналізу функціональним службам холодильного підприємства.

Найважливішим прийомом операційного аналізу в умовах застосування сучасної обчислювальної техніки в обліку й аналізі є моделювання досліджуваних господарських процесів. У моделях операційного аналізу, що розробляються, встановлюється кількісна і логічна залежність між його показниками. Економічна модель передбачає застосування в аналізі логічних дій, таких, як порівняння показників з прогнозними, попереднього періоду, групування показників та ін.

Джерелом інформації операційного аналізу слугують звіти, аналітичні відомості, реєстри бухгалтерського обліку, первинні документи, журнали обліку та реєстрації окремих показників. Аналіз виконується за певними програмами, у яких визначені показники

аналізу, вхідна і вихідна інформація та способи аналізу.

Вихідна інформація операційного аналізу подається у вигляді окремих аналітичних таблиць (відомостей), у яких наводяться показники виконання завдань або відхилення від нього. Аналітичні відомості складаються за аналізованими показниками, підрозділами і чинниками впливу. В подальшій їхній обробці чинники поділяються на негативні та позитивні. Встановлюються причини й винні у відхиленнях особи.

При аналізі руху товару слід використовувати балансовий спосіб для вивчення взаємозв'язку відповідно до товарних груп. Передусім увагу потрібно звертати на асортимент товарів і структуру товарного асортименту, розмір товарних запасів за товарними групами, встановлення залежності товарних запасів від обсягу товарообігу та чинники впливу на їхні зміни.

Важливий показник роботи холодильних підприємств – це витрати обігу, що відображають витрати, пов'язані із завезенням, холодильною обробкою, зберіганням і збутом товарів. Їхній аналіз припускає застосування різних способів, що дають змогу розкривати ступінь впливу на їхній рівень різних чинників та виявляти наявні резерви. З'являється необхідність глибшого вивчення статей змінних і постійних витрат, залежних та не залежних від діяльності колективів цехів і дільниць.

Дослідження й узагальнення практики використання способів аналізу витрат здійснюють з метою вибору найбільш оптимального методу аналізу на холодильних підприємствах. Для його проведення рекомендується розробити методику аналізу взаємозв'язку показників рівня витрат з обсягом товарообігу, валових доходів і прибутку.

Завершальним етапом обробки інформації в системі операційного аналізу є використання цієї інформації при підготовці та прийнятті управлінських рішень щодо регулювання торгової і виробничої діяльності холодильного підприємства. Система комплексного операційного аналізу дає змогу приймати ефективні рішення на основі даних економічної інформації.

Рішення потрібно приймати на всіх рівнях управління залежно від характеру економічної інформації. Керівники підрозділів, цехів та дільниць відповідають за рішення з питань, що входять до їхньої компетенції. Керівники холодильних підприємств ухвалюють ті, які спрямовані на усунення встановлених за результатами аналізу недоліків у роботі підрозділів і залучення виявлених резервів підвищення ефективності й якості роботи.

Особливої уваги вимагає організація контролю за виконанням управлінських рішень з огляду на наслідки операційного аналізу холодильного підприємства.

У наш час на більшості підприємств м'ясної промисловості України термічна обробка м'яса проводиться за допомогою двофазного способу заморожування, тому здійснювати операційний аналіз за суворим дотриманням цього процесу дуже важко. М'ясокомбінати часто отримують можливість для утворення неврахованих запасів продукції у значних обсягах за рахунок того, що парне м'ясо, минаючи камери охолодження, відразу завантажується в морозильні камери. В обліку відображається, що воно пройшло двофазну термічну обробку, та усихання нараховується двічі за встановленими нормами. Саме відхилення від розробленої технології двофазного заморожування дає відповідь на запитання, яке неодноразово порушувалося у пресі: звідки беруться

«резерви» для розкрань у великих розмірах при одночасно благополучному фінансовому стані м'ясокомбінатів?

З метою усунення згаданих недоліків необхідно всюди застосовувати більш прогресивний спосіб термічної обробки м'яса – однофазне заморожування. Цей спосіб дає змогу підвищити продуктивність праці на холодильниках майже у 2 рази, зменшити потребу у виробничих площах на 40% і скоротити втрати м'яса на 50%. При використанні цього способу виникає потреба у щоденній оперативній перевірці списання норм усихання в кожній партії замороженої продукції, тоді як при двофазному заморожуванні така перевірка проводиться тільки раз на місяць.

Операційно аналізуючи технологічний процес заморожування щодо кожної партії та щодо кожної камери холодильника, при однофазному заморожуванні відразу виявляють економію або перевитрату проти норм усихання. Облік і нарахування усихання м'яса при холодильній обробці й зберіганні ведуть у картках обліку за способами термічної обробки після того, як у них зроблено останній запис. Картки щодня заповнює матеріально відповідальна особа на підставі прибутково-видаткових документів.

Згідно з нормативними документами змінено норми усихання м'яса і м'ясних продуктів при холодильній обробці та зберіганні. Усихання на таку продукцію нараховують за місяць, протягом цього періоду в адміністрації м'ясокомбінату відсутня інформація про суми фактичного усихання продукції, яка зберігається в холодильнику, й розбіжності з нормативним.

Для забезпечення збереження продукції операційний аналіз результатів холодильної обробки слід проводити щодня щодо кожної партії м'яса і щодо кожної холодильної камери. Для підтвердження цього нижче наведено методику оперативного аналізу дотримання норм природної втрати м'яса при його термічній обробці.

Так на Миколаївському м'ясокомбінаті 5 жовтня 2011 р. у камеру охолодження було завантажено 20831 кг яловичини I категорії. Після добової термічної обробки м'яса і зберігання в охоложеному вигляді його відправили покупцеві. За нормативами усихання має бути:  $20831 (1,60 + 0,33) : 100 = 402$  кг, де 1,60 – відсоток усихання парного м'яса при охолодженні до 24°C за добу; 0,33 – відсоток усихання охолодженого м'яса при добовому його зберіганні у камері холодильника.

Фактична маса м'яса після закінчення термічної обробки становила 20451 кг усихання – 380 кг (20831 – 20451), тобто простежується економія 22 кг (402 – 380).

У міжінвентаризаційний період у камерах холодильника слід проводити не менше, ніж 2–3 вибіркові інвентаризації найбільш цінних і таких продуктів, які мають підвищений попит. У процесі перевірки фактичної наявності м'яса та м'ясних продуктів у холодильнику фахівці (товарознавці, технологи, ветлікарі) обов'язково повинні перевіряти їхню якість і сортність.

Ритмічна робота холодильника багато в чому залежить від щоденного виконання планових завдань цехом первинної переробки худоби та птиці. Часто в останні дні місяця, кварталу, року з метою виконання виробничої програми забій худоби і птиці проводять у дві зміни, а також у вихідні й святкові дні. У таких умовах потужності холодильників не дають змоги дотримувати технологічну інструкцію з термічної обробки продуктів, що надходили. М'ясо і субпродукти

зберігаються в коридорах холодильника, а в камерах порушується температурний режим, унаслідок чого підвищуються наднормативні втрати цінної сировини та знижується її якість.

Керівництву м'ясокомбінату для операційного аналізу необхідна інформація про те, як виконуються щоденні і наростаючим підсумком з початку звітної періоду прогностичні завдання надходження м'яса та м'ясопродуктів у холодильні камери від цеху первинної переробки худоби і птиці з урахуванням їхньої потужності.

На сьогодні операційний аналіз цих даних не проводиться. Вважаємо за доцільне у бухгалтерії холодильника скласти операційний звіт про рух м'яса та м'ясних продуктів у холодильник від цеху первинної переробки худоби і птиці, де потрібно вмістити такі колонки: найменування видів продукції, план-графік надходження м'яса та м'ясопродуктів з початку місяця наростаючим підсумком; фактично прийнято за день і від початку місяця; відхилення від плану надходження – абсолютне й у відсотках до плану-графіка; шифри причин відхилень від початку місяця.

Джерелом даних для заповнення звіту стануть акти на приймання м'яса і м'ясопродуктів від цеху первинної переробки худоби та птиці й накладні на внутрішнє переміщення м'ясної продукції.

Важливо звертати увагу на аналіз причин відхилень від норм, які слід зашифрувати для обробки за допомогою комп'ютерної техніки: невиконання плану-графіка постачання худоби і птиці сільськогосподарськими підприємствами на м'ясокомбінаті; невиконання норм виходу субпродуктів; зниження вгодності худоби, що надходить на переробку.

З метою поглиблення вивчення впливу різних чинників на виконання обсягу реалізації продукції, швидкого оцінювання ситуації, що склалася, і своєчасного прийняття управлінських рішень дуже важливо щодня контролювати обсяг внутрішньовиробничого обороту, внесеного в суму реалізованої продукції. Часто м'ясокомбінати в останні дні звітних періодів свідомо передають частину продукції (м'ясо та м'ясні продукти), якої не вистачає, для виконання графіка щодо реалізації продукції з холодильника в ковбасний цех. Як правило, за актом її у декілька разів більше, ніж фізично може вмістити приймальне відділення ковбасного цеху, і до того ж без урахування реальної добової потреби цеху.

Для операційного аналізу наявності й обґрунтованості таких внутрішньоцехових перекидань м'яса і м'ясних продуктів, а також їхньої реальності необхідно зіставити кількість переданої продукції в останні дні звітної періоду з холодильника з добовою потребою ковбасного цеху.

Підсумовуючи, хочемо зауважити, що за умов жорсткої конкуренції серед виробників м'ясної продукції зростає роль пошуку резервів більш ефективної роботи підприємств.

Доцільно операційний аналіз витрат на виробництво завершувати узагальненням виявлених відхилень у вигляді оперативної інформації. Така інформація дає змогу керівникові створити уявлення про суму відхилень та формування собівартості у процесі виробництва. Ці показники групуються за окремими виробничими підрозділами, статтями витрат, основними причинами і за винними в утворенні відхилень відповідальними особами, сприяють

---

оперативному прийняттю оптимальних управлінських рішень.

На перспективу необхідно більше уваги звернути на

питання оптимізації витрат на виробництво, їх наукову обґрунтованість.

### **Список літератури**

1. Ветров А. А. *Операционный аудит-анализ*. [Текст] / А. А. Ветров – М.: Перспектива, 1996. – 227 с.
2. Котлер Ф. *Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль*. [Текст] / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 887 с.
3. Ламбен Ж. Ж. *Стратегический маркетинг*. [Текст] / Ламбен Ж. Ж. – СПб.: наука, 1996. – 421 с.
4. Попович П. Я. *Операційний аналіз: проблеми становлення та перспективи розвитку* [Текст] : монограф. / П. Я. Попович. – Тернопіль: Екон. думка, 2009. – 164 с.
5. Попович П. Я. *Організація і методологія операційного аналізу*. [Текст]: монографія / П. Я. Попович. – Економічна думка, 2010. – 260 с.
6. Темпорал П. *Эффективный бренд-менеджмент*. [Текст] / П. Темпорал. – СПб.: Нева, 2003. – 320 с.
7. Траут Дж. *Позиционирование: битва за узнаваемость*. [Текст] / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
8. Ришар Ж. *Аудит и анализ хозяйственной деятельности предприятия*: [Текст] / Ришар Ж.; Пер. с франц. / Под ред. Л. П. Бельх. – М.: ЮНИТИ, 1997. – 375 с.
9. Шуремов Е. Л., Умнова Э. А., Воропаева Т. В. *Автоматизированные информационные системы бухгалтерского учета, анализа, аудита*: [Текст] / Уч. пособ. для вузов. Шуремов Е. Л., Умнова, Т. В., Воропаева. – М.: Перспектива, 2001. – 363 с.
10. Уотшем Т. Дж. *Количественные методы в финансах* [Текст] : уч. пособ. для вузов: Пер. с англ. Дж. Уотшем, К. Паррамоу – М.: Финансы: ЮНИТИ, 1999.

### **РЕЗЮМЕ**

**Попович Пётр**

**Пути совершенствования операционного анализа расходов производства на мясоперерабатывающих предприятиях**

Рассмотрена сущность расходов на производство продукции, обоснованы подходы разных авторов к анализу влияния факторов на изменение уровня расходов и предложены основные пути их снижения. Сформулированы основные требования к системе показателей операционного анализа.

### **RESUME**

**Popovych Petro**

**Ways to improve the operational analysis of production costs at meat plants**

The essence of production costs and approaches by different authors to analyze the influence factors on variations in costs are substantiated. The main requirements to the system operational performance analysis and the basic ways of reducing costs are proposed.

**Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.**

**УЗГОДЖЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ПРИ ФОРМУВАННІ ТАРИФІВ НА ТЕПЛОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

*Розглянуто основні принципи тарифоутворення та види тарифів на послуги теплозабезпечення, сформовано та обґрунтовано пропозиції щодо узгодження інтересів підприємств теплопостачання та їх споживачів при формуванні тарифів.*

**Ключові слова:** теплозабезпечення, тарифи, узгодження інтересів.

Якість життя кожної людини і суспільства загалом у сучасному світі визначається кількістю і якістю благ, які їм доступні. У країнах з високим рівнем життя в системі споживання благ переважає виробництво і споживання благ-послуг, що призводить до того, що сфера життєзабезпечення відіграє все більшу роль у процесі розвитку будь-якої країни. Проблема ефективного функціонування сфери теплопостачання, яка задовольняє першочергові життєві потреби населення, відіграє важливу роль в економічному житті України.

Сучасна сфера теплопостачання – це галузь, у якій в переважній більшості випадків використовуються застарілі технології, більшість виробничих потужностей якої сформувалось у 60-80 роки і відтоді практично не оновлювались [1]. Наслідком стали низький рівень ККД використовуваного устаткування, низький рівень енергозбереження, великі втрати тепла при транспортуванні через зношеність основних фондів, часті поломки обладнання, численні збої при роботі, погана термоізоляція будинків, що призводить до цілої низки технічних, фінансово-економічних та соціальних проблем. Це дає змогу говорити про критичний стан галузі і необхідність залучення інвестицій для оновлення сфери теплопостачання.

Заходи щодо реконструкції системи теплопостачання вимагають значного обсягу інвестицій [2]. За умов, що інвестиції в інфраструктуру мають довгостроковий характер, низьку рентабельність, високий рівень ризиків упровадження і низьку інвестиційну привабливість, залучення зовнішніх інвестицій стає практично неможливим, а отже, використання власних коштів як джерела фінансування має визначальне місце. Для сучасного стану підприємств теплопостачання характерним є брак обігових коштів, основним джерелом їх підвищення є підвищення тарифу, але, як показує практика, підвищення тарифів, котре враховує інтереси лише підприємств теплопостачання і не враховує інтересів споживачів, призводить до низького рівня оплати послуг з централізованого опалення з боку споживачів, що призводить до ще більшого браку обігових коштів підприємств теплопостачання. У зв'язку з цим актуальним стає питання узгодження інтересів підприємств теплозабезпечення та їх споживачів при формуванні тарифів.

У своїх працях вивченням сфери теплопостачання займалися І. М. Айзінова, Є. Т. Базєєв, Б. І. Басок,

А. А. Долінський, І. В. Півавар, І. А. Піроженко, В. Л. Рибачук, питанням оновлення основних фондів присвячені роботи М. В. Ключнікової [1] та Ю Шпака [2], узгодженням інтересів суб'єктів у різних галузях економіки цікавилися О. М. Кравчук [8], Г. А. Заячківська [14].

Мета статті – сформувати та обґрунтувати пропозиції щодо узгодження інтересів суб'єктів у сфері теплозабезпечення при формуванні тарифів на послуги з централізованого опалення для населення.

Термін «інтерес» походить від середньовічного латинського *interesse* «мати важливе значення» [3]. Аналіз визначень терміна, наведених у різних сучасних словниках, дає змогу розуміти «інтереси» як потреби, прагнення, вигоди [4, 5, 6].

Економічні інтереси – це усвідомлене прагнення суб'єктів господарювання до задоволення економічних потреб, що є об'єктивним спонукальним мотивом їхньої господарської діяльності [7].

Сформована практика свідчить, що і підприємства тепло забезпечення, і споживачі їх послуг прагнуть єдиних довгострокових цілей: «стратегічними цілями розвитку систем теплозабезпечення є надійне, якісне та безпечне постачання теплової енергії галузям економіки і соціальній сфері країни ... підвищення енергетичної й економічної ефективності та забезпечення екологічних вимог», як визначено в Енергетичній стратегії України на період до 2030 року, проте шляхи їх досягнення в поточний момент у них різні. Кожна зі сторін має свої інтереси, які в переважній більшості суперечать один одному, відповідно до цього виникає конфлікт інтересів [8].

Форми коопераційних зв'язків між окремими економічними суб'єктами, які прагнуть якомога краще реалізувати власні інтереси, розкриті в концепції агентських відносин неінституціональної теорії фінансів. Проблема полягає в тому, що при досягненні мети одні групи інтересів вступають у суперечність з іншими. Діючі економічні суб'єкти вважаються агентами (підприємства теплозабезпечення), а суб'єкти, досягнення цілей яких безпосередньо залежить від діяльності агентів, – принципалами (у нашому випадку – споживачі послуг). Досягнення економічних цілей принципала безпосередньо залежить від ефективності діяльності агентів [8].

Значний вплив на ефективність функціонування підприємств теплозабезпечення має політика

тарифоутворення. При формуванні тарифів і бюджетної політики на рівні органів місцевого самоврядування інтереси підприємств теплозабезпечення є визначальними і відображають корпоративні інтереси, на відміну від роз'єднаних споживачів теплової енергії, у яких вони відсутні, а тому їх позиція не чинить впливу [9].

Відповідно до Постанови Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електроенергетики України, від 17.02.2011 N 242 «Про затвердження Порядку формування тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання» (далі Постанова) формування тарифів на теплову енергію в Україні здійснюється суб'єктами природних монополій (зокрема підприємства теплопостачання) на підставі «річних планів її виробництва, транспортування та постачання, економічно обґрунтованих планованих витрат, визначених на підставі державних та галузевих нормативів витрат ресурсів, техніко-економічних розрахунків, кошторисів, з урахуванням ставок податків і зборів, цін на матеріальні ресурси та послуги у планованому періоді» [10], що призводить до відсутності мотивації з боку підприємства до зниження непродуктивних витрат і витрат теплової енергії, як наслідок, відбувається послідовне збільшення непродуктивних витрат, зростання тарифів і збільшення кількості несплат за надані послуги з боку споживачів.

Проте штучне заниження тарифів, яке б воно не було привабливе в короткостроковій перспективі, також здатне звести нанівець усі зусилля з досягнення стратегічних цілей розвитку систем теплозабезпечення [11], хоча деякі вчені дотримуються іншої думки [12].

Отже тарифоутворення – це сфера, де особливо гостро постає питання узгодження інтересів підприємств теплозабезпечення та споживачів.

Історично для України базовим є застосування

одноставкового тарифу на теплову енергію. Постанова визначає одноставковий тариф на теплову енергію як «вартість одиниці (1Гкал) теплової енергії відповідної якості, що реалізується споживачам, визначена як грошовий вираз планованих економічно обґрунтованих витрат на її виробництво, транспортування, постачання з урахуванням планованого прибутку і не розподілена на умовно-змінну та умовно-постійну частини тарифу» [10].

За власної ініціативи підприємства теплопостачання можуть «в установленому порядку встановлюватись двоставкові тарифи на теплову енергію». Двоставковий тариф – «це грошовий вираз двох окремих частин тарифу (умовно-змінної та умовно-постійної)» [10].

Калькулювання собівартості послуг з централізованого опалення здійснюється у розрахунку на рік. Незалежно від вибору виду тарифів, застосування будь-якого з них забезпечуватиме підприємствам теплопостачання сумарно рівний планований річний дохід, «що дорівнює сумі планованої річної повної собівартості та відповідного планованого річного прибутку» [10].

Використання різних видів тарифу призводить до формування різних грошових потоків упродовж року, які мають різну економічну привабливість як для підприємств теплопостачання, так і для споживачів, а отже, є сферою узгодження інтересів підприємств теплозабезпечення та їх споживачів.

Відсутність приладового обліку витрат теплової енергії в містах України стала причиною широкого розповсюдження фіксованих тарифів для населення, зокрема тарифу на опалення в розрахунку на одиницю опалювальної площі грн/м<sup>2</sup>, який засновано на нормативній базі і витратних принципах.

Єдиний, сезонний та двоставковий види тарифів при сплаті тарифу на опалення, в розрахунку на одиницю опалювальної площі грн/м<sup>2</sup>, мають наступні форми грошових потоків (табл. №1).

**Таблиця 1. Грошові потоки при різних видах тарифів**

		Грошовий потік							
Вид тарифу		1	2	3	1 квартал	4	5	6	2 квартал
Єдиний		t	t	t	3t	t	t	t	3t
Сезонний		2t	2t	2t	6t	t			t
Двоставковий		t+kt	t+kt	t+kt	3t+3kt	t	(1-k)t	(1-k)t	3t-2kt
	умовно-змінна частина	2kt	2kt	2kt	6kt	kt			kt
	умовно-постійна частина	(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	3(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	3(1-k)t
		Грошовий потік							
Вид тарифу		7	8	9	3 квартал	10	11	12	4 квартал
Єдиний		t	t	t	3t	t	t	t	3t
Сезонний						t	2t	2t	5t
Двоставковий		(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	3t-3kt	t	t+kt	t+kt	3t+2kt
	умовно-змінна частина					kt	2kt	2kt	5kt
	умовно-постійна частина	(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	3(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	(1-k)t	3(1-k)t

де t – тариф на опалення в розрахунку на одиницю опалювальної площі грн/м<sup>2</sup>, розрахований за єдиним

тарифом;

k – доля умовно-змінної частини планованих

економічно обґрунтованих прямих витрат на виробництво теплової енергії в загальному обсязі витрат на її виробництво.

Застосування будь-якого з видів тарифу при використанні статичних методів оцінки грошових потоків забезпечуватиме підприємствам тепlopостачання сумарно рівний планований річний дохід у розмірі  $12t$ , що опосередковано пояснює можливість самостійного визначення виду тарифів для підприємств тепlopостачання. Беручи до уваги зміну умов господарювання, тобто можливість альтернативного використання ресурсів, вважаємо, що доцільним стає застосування методів оцінки, які враховують вартість грошей у часі, заснованих на дисконтуванні грошових потоків, тобто так званих динамічних методів. Застосування дисконтування дозволяє відбити основний принцип «завтрашні гроші дешевші сьогоднішні» і врахувати тим самим можливість альтернативних вкладень по ставці дисконту [13].

Застосування динамічних методів оцінки при оцінюванні грошових потоків за єдиним, сезонним та двоставковим видами тарифів дає наступні результати:

$$\text{Єдиний } 3t(1+i)^{-1} + 3t(1+i)^{-2} + 3t(1+i)^{-3} + 3t(1+i)^{-4} \quad (1)$$

$$\text{Сезонний } 6t(1+i)^{-1} + t(1+i)^{-2} + 5t(1+i)^{-4} \quad (2)$$

$$\text{Двоставковий } 3t(1+i)^{-1} + 3kt(1+i)^{-1} + 3t(1+i)^{-2} - 2kt(1+i)^{-2} + 3t(1+i)^{-3} - 3kt(1+i)^{-3} + 3t(1+i)^{-4} + 2kt(1+i)^{-4} \quad (3)$$

де,  $i$  – квартальний коефіцієнт дисконтування.

Оскільки вирази (1), (2), (3) матимуть економічний зміст при  $k$  в інтервалі від 0 до 1, та  $i$  в інтервалі від 0 до безкінечності, математичний аналіз дисконтованих грошових потоків при єдиному, сезонному та двоставковому тарифах показує, що дисконтований грошовий потік при сезонному тарифі більший за дисконтований грошовий потік при двоставковому тарифі на

$$3t * \left( \frac{(1+i)^2 - 1}{(1+i)^3} \right) (1+k) + 2t * \left( \frac{(1+i)^2 - 1}{(1+i)^4} \right) (1-k),$$

який більший за дисконтований грошовий потік при єдиному тарифі на

$$3t * \left( \frac{(1+i)^2 - 1}{(1+i)^3} \right) - 2t * \left( \frac{(1+i)^2 - 1}{(1+i)^4} \right).$$

Вибір виду тарифу на послуги з централізованого опалення є сферою, де вступають у суперечність економічні інтереси підприємств тепlopобезпечення та споживачів їх послуг, що виявляється в наступному: підприємства тепlopобезпечення бажають отримати максимальний прибуток від надання послуг централізованого опалення і доцільним для них є вибір сезонного тарифу. Наступною перевагою сезонного тарифу для підприємств тепlopостачання є той факт, що гроші за надані послуги підприємства будуть отримувати відразу після їх надання. Споживачі, зі свого боку, навпаки прагнуть задовольнити власні

потреби в централізованому опаленні з мінімальними витратами, тобто доцільним для них є вибір єдиного тарифу на послуги з централізованого опалення, також на його користь говорить той факт, що доходи населення протягом року, як і витрати, при єдиному тарифі розподіляються рівномірно, що позбавить населення від різкого стрибка частки його витрат на оплату за послуги з централізованого опалення в загальному обсязі витрат в опалювальний період, що, як наслідок, може призвести до виникнення заборгованості з боку споживачів.

Графічно вирішення проблеми протиріч між економічними інтересами споживачів та підприємств тепlopобезпечення лежить у площині між кривою, що характеризує дисконтований грошовий потік при єдиному тарифі та кривій при сезонному тарифі (рис. 1), у міру наближення обраної кривої «узгодження інтересів» до будь-якої з кривих будуть більшою мірою враховуватися інтереси чи споживачів, чи підприємств тепlopостачання. Крива «узгодження інтересів», що знаходиться посередині між кривою, що характеризує дисконтований грошовий потік при єдиному тарифі, та кривою при сезонному тарифі є рівноважна крива. Це крива, у якій рівномірно враховуються інтереси як споживачів, так і підприємств тепlopостачання.

Математично рівноважна крива «узгодження інтересів» матиме наступний вид:

$$4,5t(1+i)^{-1} + 2t(1+i)^{-2} + 1,5t(1+i)^{-3} + 4t(1+i)^{-4} \quad (4)$$

Крива «узгодження інтересів», яка більшою мірою враховує інтереси чи споживачів, чи підприємств тепlopостачання, матиме наступний вид:

$$6t(1+i)^{-1} + t(1+i)^{-2} + 5t(1+i)^{-4} - 3ts(1+i)^{-1} + 2ts(1+i)^{-2} + 3ts(1+i)^{-3} - 2ts(1+i)^{-4} \quad (5)$$

де,  $s$  – коефіцієнт, що враховує ступінь узгодження інтересів підприємств тепlopостачання та споживачів,  $s$  може приймати значення в інтервалі від 0 до 1.

При  $s=0$  повною мірою враховуються інтереси підприємств тепlopостачання і крива «узгодження інтересів» збігається з кривою, що характеризує дисконтований грошовий потік при сезонному тарифі. При  $s=1$  повною мірою враховуються інтереси споживачів, крива «узгодження інтересів» збігається з кривою при сезонному тарифі. При  $0 < s < 1$  крива «узгодження інтересів» знаходиться між кривою при сезонному та єдиному тарифах та відображає ступінь узгодження інтересів підприємств тепlopостачання та споживачів.

Існує два можливих варіанти отримання кривої «узгодження інтересів», першим варіантом є приведення кривої дисконтованих грошових потоків при єдиному виді тарифу до значення кривої «узгодження інтересів» шляхом збільшення її значення на  $\Delta t$ ; другий варіант – приведення кривої дисконтованих грошових потоків при сезонному виді тарифу до значення кривої «узгодження інтересів» шляхом зменшення її значення на  $\Delta t$ .

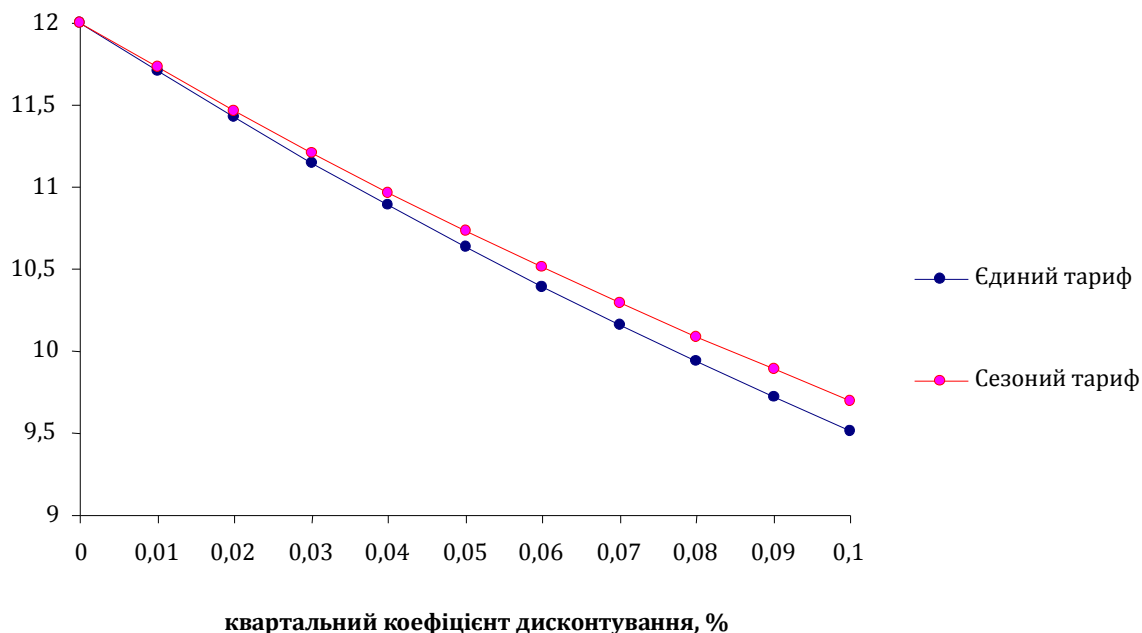


Рис. 1. Дисконтовані грошові потоки при єдиному та сезонному тарифах

Реалізація на практиці першого варіанта становить вибір єдиного виду тарифу на послуги з централізованого опалення, при збільшенні тарифу на  $\Delta t$ , яке дозволить досягти значення кривої «узгодження інтересів». Головною перевагою цього варіанту для

споживача є зручна схема оплати послуг з централізованого опалення, для підприємств теплозабезпечення головною перевагою є збільшення валових доходів на  $\Delta t$ . У цьому випадку

$$\Delta t = \frac{3t(1-s)(1+i)^{-1} + 2t(s-1)(1+i)^{-2} + 3t(s-1)(1+i)^{-3} + 2t(1-s)(1+i)^{-4}}{3((1+i)^{-1} + (1+i)^{-2} + (1+i)^{-3} + (1+i)^{-4})}$$

Реалізація на практиці другого варіанта становить вибір сезонного виду тарифу на послуги з централізованого опалення, при зменшенні тарифу на  $\Delta t$ , яке дозволить досягти значення кривої «узгодження інтересів». Головною перевагою цього варіанту для

споживача є зменшення витрат на оплату послуги з централізованого опалення на  $\Delta t$ , для підприємств теплозабезпечення головною перевагою є отримання оплати за наданні послуг відразу після їх надання. У цьому випадку

$$\Delta t = \frac{3t(1-s)(1+i)^{-1} + 2t(s-1)(1+i)^{-2} + 3t(s-1)(1+i)^{-3} + 2t(1-s)(1+i)^{-4}}{3((1+i)^{-1} + (1+i)^{-2} + (1+i)^{-3} + (1+i)^{-4})}$$

Немає єдиного і правильного виду тарифу, який задовольняв би одночасно критерії як мінімізації витрат для споживачів послуг тепlopостачання, так і максимізації прибутку для підприємств тепlopостачання. Вирішення економічних протиріч між

підприємствами теплозабезпечення та споживачами їх послуг можливе шляхом погодження економічних інтересів, що зводить до мінімуму сферу розбіжностей їх інтересів та призводить до їх реалізації.

### Список літератури

1. Ключнікова М. В. Комунальна теплоенергетика: оновлення основних фондів за допомогою лізингу [Електронний ресурс] / М. В. Ключнікова // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2011. – №8. – Режим доступу: <http://economy.kpi.ua/uk/node/359> – Назва з екрана.
2. Шпак Ю. Дорога у Бухенвальд [Електронний ресурс] / Ю. Шпак. – Режим доступу: <http://atku.org.ua/ua/today/203/3656/>. – Назва з екрана.
3. Фасмер М. Этимологический словарь русского языка. [Електронний ресурс] / М. Фасмер – Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Dal-term-11558.htm#encycl> – Назва з екрана
4. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. [Електронний ресурс] / В. Даль – Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Dal-term-11558.htm#encycl> – Назва з екрана
5. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. [Електронний ресурс] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова – Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Dal-term-11558.htm#encycl> – Назва з екрана
6. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь современного русского языка. [Електронний ресурс] / Д. Н. Ушаков – Режим доступу: <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Dal-term-11558.htm#encycl> – Назва з екрана
7. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія : підручник / В. Д. Базилевич. – К. : Знання-Прес, 2001. – 581 с. – (Серія "Вища освіта XXI століття")



8. Кравчук О. М. Механізм узгодження інтересів міноритаріїв та мажоритаріїв на підприємстві [Електронний ресурс]/ О. М. Кравчук // Фінансово – кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2009. – № 2(7). – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/fkd/2009\\_2/R4/5.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2009_2/R4/5.pdf) – Назва з екрана.
9. Рибачук В. Л. Політика упровадження енергозберігаючих технологій як чинник підвищення ефективності житлово-комунальних послуг [Електронний ресурс]/ В. Л. Рибачук // Науковий вісник академії муніципального управління. Збірник наукових праць серія «Управління». – 2011. – №1. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvati\\_uprav1/2011\\_1/21.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvati_uprav1/2011_1/21.pdf) – Назва з екрана.
10. Про затвердження Порядку формування тарифів на теплову енергію, її виробництво, транспортування та постачання [Постанова Національної Комісії Регулювання Електроенергетики України N 242 від 17.02.2011] [Електронний ресурс] // Верховна Рада України: [сайт]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0366-11> – Назва з екрана.
11. Айзінова И. М. Некоторые социально-экономические и территориальные аспекты реформы жилищно-коммунального хозяйства / И. М. Айзінова // Проблемы прогнозирования. – 2009. – №6. – С. 83-98.
12. Пивавар И. В. Льготы и субсидии как инструмент бюджетного регулирования в жилищно-коммунальной сфере / И. В. Пивавар // Коммунальное хозяйство міст: Сер.: Економічні науки. – 2005. – № 61. – С. 19-24.
13. Шаровська Т. С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій [Електронний ресурс]/ Т. С. Шаровська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №1(5). – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vznu/eco/2010\\_1/067-76.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vznu/eco/2010_1/067-76.pdf) – Назва з екрана.
14. Заячківська Г. А. Механізм погодження та реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку міжнародних туристичних послуг [Електронний ресурс]/ Г. А. Заячківська // Сталій розвиток економіки. – 2012. – №3(13). – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/sre/2012\\_3/247.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2012_3/247.pdf) – Назва з екрана.

## РЕЗЮМЕ

**Прокоф'єва Катерина**

### **Согласование интересов субъектов при формировании тарифов на теплообеспечение**

Рассмотрены основные принципы тарифообразования и виды тарифов на услуги теплообеспечения, сформированы и обоснованы предложения по согласованию интересов предприятий теплоснабжения и их потребителей при формировании тарифов.

## RESUME

**Prokofyeva Kateryna**

### **Reconciliation of the entities interests in the process of formation of tariffs for heating supplies**

The article deals with the basic principles of the tariff forming policy and types of tariffs for heat supply. The author gives her own approach to the reconciliation of interests of heating companies and consumers in the process of formation tariffs.

**Стаття надійшла до редакції 05.03.2013 р.**

## **ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ОЦІНОЧНИХ ІНДИКАТОРІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто структуру сучасного підприємства, що висуває до бізнес-процесів вимоги, реалізація яких здатна гарантувати її виживання в умовах глобальної конкуренції. Найважливішою складовою такого фундаменту є показники, що дозволяють визначити та конкретизувати стратегічні цілі підприємства, а також описати стан елементів, що обумовлюють їх досягнення.*

**Ключові слова:** збалансована система оціночних індикаторів, показники, стратегія, управління, підприємство.

Багато керівників підприємств використовують для ухвалення управлінських рішень лише фінансові показники їх діяльності, які містять недостатньо контрольної інформації, що є необхідною для вдосконалення системи менеджменту.

Відповіддю на потребу в механізмах випереджувального повсякденно-стратегічного управління, а також на необхідність розгляду нефінансових аспектів діяльності є збалансована система оціночних індикаторів фінансово-економічної стратегії підприємства.

Не можна сказати, що оціночні індикатори – нове поняття в управлінні бізнесом. Господарюючи суб'єкти постійно оцінюють витратні, якісні, кількісні показники виконання робіт. Новими є підходи і методи, що використовуються для поліпшення контролю за системою управління діяльністю.

Оціночні індикатори дозволяють отримати інформацію, чи досягнуті поставлені цілі, чи задоволені потреби споживача, чи контролюються процеси, що протікають усередині підприємства, чи потребує удосконалення процес організації бізнесу і де саме. Сучасні системи оціночних індикаторів є основою «стратегічної» управлінської системи, яка організовує ресурси, інформацію і управлінські процеси.

Проблеми реалізації збалансованої системи показників на підприємстві були предметом пильної уваги у роботах: А. Гершуна, М. Горського [2], Р. Каплана, Д. Нортон, [5, 6] Х. Рамперсанда [8] та інших. Проблема дієвої реалізації стратегії є відкритою, а застосування збалансованих систем показників може вирішити цю проблему, що обумовлює необхідність подальшого дослідження.

Незважаючи на висвітлення деяких аспектів побудови збалансованої системи оціночних індикаторів у процесі досягнення фінансово-економічної стратегії підприємства, ще й досі відсутні дослідження щодо адаптації їх до умов розвитку бізнесу в Україні та відповідності їхнього стандартного набору до специфіки функціонування окремих галузей. Метою нашої роботи є дослідження формування і реалізація збалансованої системи оціночних індикаторів, їх недоліки та переваги, обґрунтування застосування як інструменту реалізації стратегії управління підприємством.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань, що відображають логічну

структуру аналізованого питання, а саме :

- виокремити основні групи показників, визначити переваги та недоліки збалансованої системи оціночних індикаторів для вітчизняних підприємств;
- дослідити значення останньої у стратегічному управлінні підприємством.

Господарювання за ринкових умов вимагає від керівництва підприємств освоєння механізму розробки і реалізації стратегії, впровадження підходів до адаптації поточної діяльності з урахуванням стратегічних цілей, пошуку нових засобів оцінки ефективності функціонування системи управління підприємством. Як результат, підприємства звертаються не лише до вітчизняного досвіду управління виробничою діяльністю, але і активно цікавляться і застосовують досягнення зарубіжних фахівців у сфері управління.

У практиці зарубіжних підприємств використовується система показників, яка, як правило, формується під конкретне підприємство і дозволяє виявити не тільки його стратегічний потенціал, але і найбільш слабкі місця. Брамзман Р. [8] ділить усі показники і системи показників діяльності підприємства на логіко-дедуктивні та емпірико-індуктивні. В основі логіко-дедуктивних систем лежать конкретні показники верхнього рівня, які в певній послідовності розкладаються на показники нижчого рівня, що мають з основним показником логічний зв'язок. Емпірико-індуктивні системи створюються шляхом статистичного відбору інформаційно найбільш значущих показників. Логіко-дедуктивні системи показників вважаються універсальними і застосовуються для всіх цілей планування, контролю та управління підприємством і його структурними підрозділами.

Системи показників управління, що використовуються в практиці зарубіжних підприємств, як правило:

- розробляються для конкретного підприємства та дозволяють виявити його потенціал і визначити слабкі сторони;
- базуються на стратегічних цілях підприємства і забезпечують можливість планування, контролю та регулювання діяльності підприємства з орієнтацією на результат і ліквідність.

Усі бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві,

взаємопов'язані в межах єдиного процесу управління бізнесом з метою досягнення ефективного процесу управління, планування, контролю та реалізації стратегічних цілей підприємства. Склад бізнес-процесів залежить від конкретних видів діяльності, що ним здійснюються. Але на кожному підприємстві існує єдиний набір бізнес-процесів, який зорієнтований на процес відтворення матеріальних і фінансових потоків, тобто колообіг ресурсів на підприємстві.

За умов ринкової економіки самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку фінансового стану та перспективних фінансових можливостей. На вирішення таких питань і спрямовано фінансову стратегію підприємства. Розробка фінансової стратегії – це галузь фінансового планування. Як складова частина загальної стратегії економічного розвитку, вона має узгоджуватися з цілями та напрямками останньої. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Зміна ситуації на макrorівні та на фінансовому ринку спричиняє коригування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Теорія фінансової стратегії, досліджуючи об'єктивні економічні закономірності ринкових відносин, розробляє форми та способи виживання й розвитку за нових умов.

Професор І. О. Бланк вважає, що в основі розробки фінансової стратегії підприємства лежать принципи нової управлінської парадигми – системи стратегічного управління, основними з яких, що забезпечують підготовку і ухвалення управлінських рішень під час розробки фінансової стратегії підприємства, є наступні:

- розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації;
- облік базових стратегій операційної діяльності підприємства;
- переважна орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління фінансовою діяльністю;
- виділення доміантних сфер стратегічного фінансового розвитку;
- забезпечення гнучкості фінансової стратегії, альтернативності стратегічного фінансового вибору, постійного використання результатів технологічного процесу у фінансовій діяльності;
- облік фінансового ризику в процесі ухвалення стратегічних фінансових рішень;
- орієнтація на професійний апарат фінансових менеджерів у процесі реалізації фінансової стратегії, забезпечення розробленої фінансової стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління фінансовою діяльністю [1, с. 97-105].

Успіх фінансової стратегії підприємства гарантується, коли фінансові стратегічні цілі відповідають реальним економічним та фінансовим можливостям підприємства, коли чітко централізовано фінансове керівництво, а методи його є гнучкими та адекватними змінам фінансово-економічної ситуації.

За цих умов топ-менеджери підприємств відчувають недосконалість чинних систем управління, що базується на сучасному науковому підході.

Спостерігаються факти невдалого застосування скопійованих або навіть адаптованих західних моделей управління, у тому числі і із застосуванням системної інтеграції, шляхом використання типових або розроблених з нуля під конкретні підприємства.

Підприємству необхідно мати ефективну систему показників оцінки, яка з'єднає місію і бізнес-стратегію з бізнес-процесами, конкретними завданнями, операційними планами і ресурсами. Розробка і впровадження такої системи показників дасть керівництву впевненість в ефективному управлінні бізнесом.

Розглядаючи ефективність реалізації стратегії, необхідно враховувати, наскільки вона відповідає вимогам зовнішнього середовища і його динаміці. Саме тому за сучасних умов перспективні ефективні стратегії інноваційного розвитку спрямовані не лише на технологічне переозброєння виробничого підприємства, але і на розробку нових систем аналізу, управління і контролю за діяльністю підприємства.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії управління суб'єкту господарювання необхідно обрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка.

Більшість дослідників сходяться на думці відносно недостатності традиційних методів оцінки економічної ефективності, що базуються на даних бухгалтерського обліку і фінансової звітності, і пропонують використовувати динамічні системи оцінки через показники вартості. Така група показників відноситься до фінансово-економічної групи.

Тут передбачається, що використовувані показники застосовні до будь-якого об'єкту або вимоги власника, оскільки будь-яка вимога може бути відображена у вартісному вимірнику. У зв'язку з цим для оцінки ефективності стратегії доцільно проаналізувати вартість за допомогою певних чинників, які згодом будуть уведені в ранг критерію. При цьому необхідно збалансувати обрані показники, інтегрувати їх у загальну систему оцінки системи показників і принципів її формування.

Дотримання балансу в цьому випадку більш доцільне, оскільки відхилення в значущості критерію здатне створювати істотні неточності в оцінці отриманих даних і ускладнення в подальшій діяльності підприємства. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між вартістю і іншими цільовими показниками формалізує альтернативу і обґрунтування її вибору, безпосередньо впливає на ухвалення рішення і на реалізацію стратегії.

Одним з сучасних методів стратегічного управління є побудова збалансованої системи показників – Balanced Scorecard (BSC). Ця концепція розроблена Робертом Капланом і Дейвідом Нортонем [5-6], засновниками міжнародної консалтингової компанії Balanced Scorecard Collaborative.

BSC – це інструмент стратегічного та оперативного управління, який дозволяє «пов'язати» стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами і діяльністю співробітників на кожному з рівнів управління та оцінювати результати їх діяльності з погляду реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.

На відміну від традиційних методів стратегічного управління, BSC використовує не тільки фінансові, але і нефінансові показники діяльності підприємства, які визначаються експертним шляхом, що дозволяє системі, котра розробляється, з метою ефективної реалізації стратегії інтегруватися зі всією системою управління підприємством і взаємодіяти зі всіма її частинами.

Побудова ефективної системи управління є достатньо складним процесом для будь-якого

підприємства. Власники (акціонери), переслідуючи цілі підвищення власних доходів, прагнуть підвищити ефективність і контрольованість діяльності власних підприємств. Одним з методів оцінки бізнесу є встановлення і контроль виконання цільових орієнтирів для роботи всіх бізнес-процесів і структурних підрозділів підприємства.

У зв'язку з цим варто звернути увагу на не менш ефективну систему – KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності. Важливою особливістю KPI служить групування показників за функціональними ознаками, а саме: науково-дослідні конструкторські роботи, постачання, виробництво, збут, персонал та фінанси.

Під час управління відповідно до KPI пропонується відмовитися від використання тільки фінансових показників, як і в збалансованій системі показників BSC, для оцінки ефективності діяльності промислового холдингу, оскільки за допомогою одних тільки фінансових показників неможливо транслювати стратегію і її пріоритети співробітникам і менеджерам. Проте фінансові показники визнаються у якості результативних критеріїв успіху.

Окрім BSC, існують інші концепції систем ключових показників. Наприклад, концепція економічної доданої вартості – Economic Value Added (EVA).

Концепції BSC і EVA виникли майже одночасно і вважаються одними з найпопулярніших концепцій у світі бізнес-інновацій. BSC і EVA мають однаковий ступінь віднесення до процесів планування і

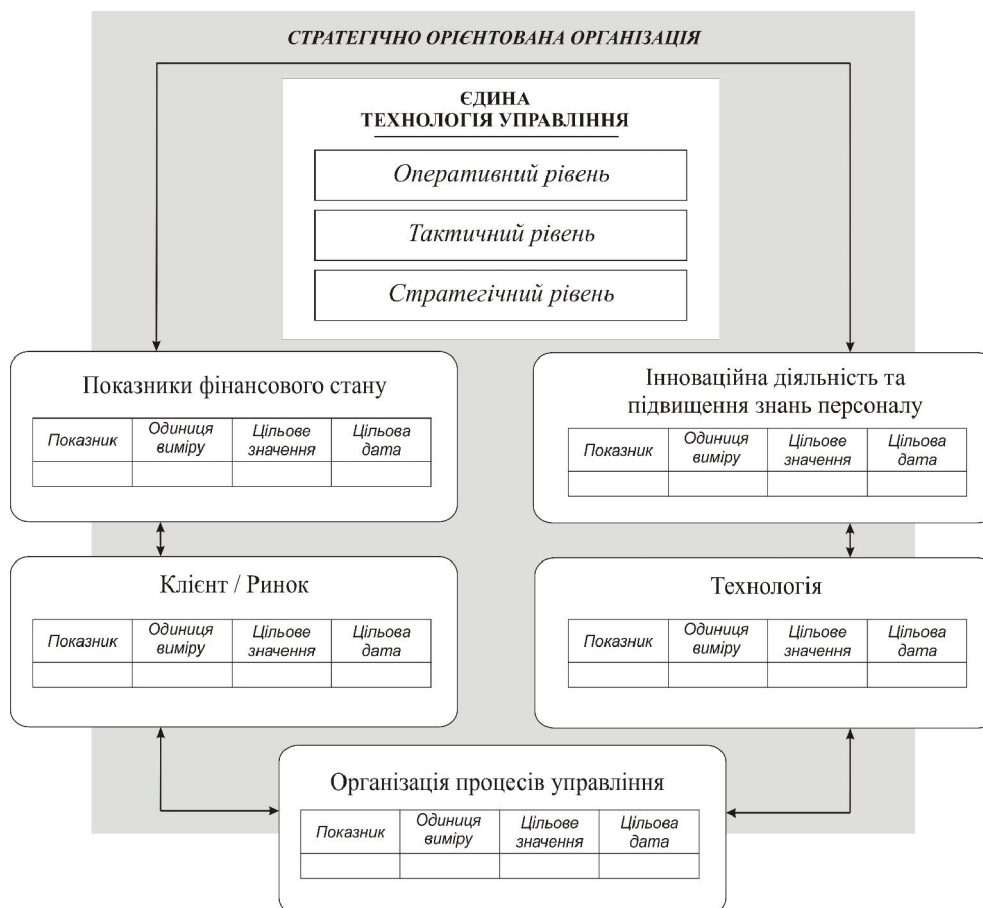
бюджетування, можуть розгортатися від корпоративного рівня до рівня господарських підрозділів і навіть окремих індивідів.

Для розрахунку відповідно до EVA основним показником є вартість капіталу. Проте достовірну інформацію про вартість капіталу за сучасних умов отримати досить складно. Система управління на підставі показника EVA більше орієнтована на короткострокову перспективу, ніж на довгострокову, і складається винятково з фінансових показників, що призводить до недооцінки таких чинників довгострокового успіху, як знання персоналу, інформаційні технології, корпоративна культура [3, с. 292].

Водночас О. А. Дедов вважає, що «відповідно до вітчизняних особливостей найбільш ефективною може бути модель, яка передбачає аналіз за п'ятьма ключовими напрямками, а саме:

- показниками фінансового стану;
- технологією;
- організацією процесів управління;
- клієнт-ринком;
- інноваційною діяльністю та підвищенням знань персоналу» [4, с. 164].

Запропонована модель збалансованої системи оціночних індикаторів управління на думку автора заслуговує на увагу та може бути врахована під час формування процесно-орієнтованої організаційної структури на підприємствах України (рис.1).



**Рис. 1. Збалансована система оціночних індикаторів управління підприємством**

Слід звернути увагу, що корисним засобом є карти- потоки, потокові діаграми або схеми бізнес-процесів, які

відображають графічно окремі технологічні процеси виробництва та їх взаємозв'язок, або напрямки передачі службової інформації в системі управління підприємством. Ці карти корисні для виявлення основних елементів виробничого процесу, від яких залежить його надійність і стійкість [3, с. 301].

Аналіз карт-потоків дозволяє виявити «вузькі» місця виробничо-технологічного процесу. Якщо будь-яка подія призводить до виходу з ладу елемента цього процесу, то за картою-потоків можна легко прослідкувати, наскільки серйозні будуть наслідки події і які збитки у зв'язку з цим загрожують підприємству.

Карты інформаційних потоків є зручним інструментом для виявлення ризикових зон в системі управління підприємством.

У результаті проведеного дослідження можна виділити переваги збалансованої системи оціночних індикаторів:

- значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним завдяки використанню різних показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства;
- мобілізує всіх членів організації до дій, спрямованих

на досягнення корпоративних цілей;

- дає підприємству можливість оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;
- за допомогою збалансованої системи оціночних індикаторів можна здійснювати моніторинг короткотермінових результатів у чотирьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності;
- допомагає налагодити зворотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Отже, збалансована система оціночних індикаторів допомагає організаціям розв'язати дві ключові проблеми: оцінити результати діяльності організації та ефективність реалізації поставленої стратегії. Будь-яка модель розробки стратегії може претендувати на повноту тільки в тому випадку, якщо в ній містяться відповіді на питання, що стосуються різних сфер діяльності компанії, яка найкращим чином реалізує стратегію шляхом управління людьми і діловими процесами.

## Список літератури

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: [Учебный курс] / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горський. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 400 с.
3. Гушко С. В. Методологічний та організаційний аспекти обліку, аналізу та аудиту в управлінні підприємств гірничо-металургійного комплексу: [Монографія] / С. В. Гушко. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ імені В. Гетьмана», 2010. – 332 с.
4. Дедов О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием [Учеб. пособие] / О. Л. Де дов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 248 с.
5. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
6. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
7. Мних Є. В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є. В. Мних // Бухгалтерський облік і аудит : науково-практичний журнал. – 2006. – №1. – С. 55–61.
8. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсанд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
9. Шкарабан С. И. Основы оперативного экономического анализа / С. И. Шкарабан. – Л.: Вища школа, 1998. – 140с.
10. Bramseman R. Handbuch Controlling: Methoden und Techniken / R. Bramseman. – Munchen-Wien: Hanser, 1993. – 388 p.

## РЕЗЮМЕ

**Пустовит Марина**

### Сбалансированная система оценочных индикаторов финансово-экономической стратегии предприятия

В статье рассматривается структура современного предприятия, выдвигающая к бизнес-процессам требования, реализация которых способна гарантировать ее выживание в условиях глобальной конкуренции. Важнейшей составляющей такого фундамента являются показатели, которые позволяют определить и конкретизировать стратегические цели предприятия, а также описать состояние элементов, которые обуславливают их достижение.

## RESUME

**Pustovit Maryna**

### The balanced system of the evaluation of indicators of the financial and economic strategy of an enterprise

There has been considered the structure of a modern enterprise that makes demands to the business processes the realization of which is able to guarantee its survival in the conditions of global rivalry. The major constituents of such foundation are indexes which allow to define and specify the strategic aims of an enterprise, and also to describe the state of elements which stipulate their achievement.

**Стаття надійшла до редакції 27.02.2013 р.**

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті здійснено аналіз концептуальних засад формування соціальної відповідальності підприємства: вивчено різноманітні підходи до поняття «соціальна відповідальність» та «стейкхолдери»; запропоновано класифікації стейкхолдерів підприємства та конкурентних переваг від упровадження соціальної відповідальності на підприємствах.*

**Ключові слова:** підприємство, соціальна відповідальність, стейкхолдери.

Концепція соціальної відповідальності змінює розуміння ролі підприємства як суспільного інституту, формує новий підхід до оцінки ефективності та його результативної діяльності. Висока продуктивність та прибутковність можлива за умов актуалізації соціально-відповідальних функцій підприємства, формування систем соціального, освітнього та психологічного забезпечення працівників, упровадження принципів етичної поведінки у відносинах з постачальниками та споживачами. Концепція соціальної відповідальності стає засобом підвищення ефективності управління та інструментної спроможності підприємства, практичним інструментом мінімізації ризиків та розвитку.

Аналіз теоретичного доробку та практики господарювання свідчить, що проблема соціальної відповідальності уже була предметом зацікавлення фахівців та розглядалася в роботах Р.Аккофа, І.Ансоффа, К.Бодвела, С.Ведока, П.Друкера, Е.Фрімена. Такі зарубіжні вчені, як М.Еншен, П.Ф.Кеменітч, Я.Маллінз, С.Хокінс, пов'язували соціальну відповідальність підприємства з існуванням «соціального контракту».

Соціально-економічне партнерство, формування політики соціальної відповідальності та роль соціальної відповідальності в реалізації стратегії збалансованого розвитку підприємства досліджували й російські вчені (Е.С.Батаєва, В.Л.Белова, В.Р.В'язова, А.А.Горошилов, І.В.Коровяковський, Е.Ю.Кравченко, Е.Р.Ляховецька, Г.Г.Набієв, А.Х.Нуруліна, С.П.Перегудова, О.А.Романова, В.І.Рулінський, І.Н.Ткаченко й ін.).

В Україні теорія і практика соціальної відповідальності підприємства питання залишилися поза увагою науковців, оскільки автори існуючих робіт (В.Ю.Барков, О.О.Беляєв, Н.В.Водницька, О.О.Герасименко, С.Ю.Гончарова, А.М.Гриненко, О.А.Грیشнова, М.І.Диба, В.І.Кириленко, А.М.Колот, В.І.Куценко, Е.М.Лібанова, Г.В.Назарова, О.Ф.Новікова, О.М.Палій, В.А.Скурагівський, П.І.Шевчук та ін.) переважно розглядають питання соціального партнерства та соціального планування, окремих аспектів і інструментів формування і реалізації політики соціальної відповідальності підприємства. З цієї точки зору також варті уваги публікації у спеціалізованій пресі провідних менеджерів організацій з іноземними інвестиціями та консультантів з питань менеджменту організацій.

Мета дослідження – здійснити аналіз концептуальних засад формування соціальної

відповідальності підприємства та аналіз соціальної відповідальності як фактора підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

На думку Ф.Євдокимової та М.Гунської [1, с. 8], соціальна відповідальність підприємства – діяльність підприємства зі здійснення соціальних програм у межах економічної доцільності. Ми категорично не погоджуємося з таким визначенням, адже поняття «соціальна відповідальність підприємства» є значно ширшим і відображає відповідальний характер ставлення підприємства до його внутрішнього та зовнішнього оточення, що втілюється у всій його господарській діяльності, а визначення, запропоновані вищезазначеними вченими, уміщують усю суть поняття «соціальна відповідальність підприємства» у здійсненні підприємством окремих соціальних програм та заходів.

Є.Суєтєнков, М.Паськоза [2, с. 116] визначають соціальну відповідальність підприємства як певні зобов'язання перед суспільством, усвідомлення значущості соціальних цілей при прийнятті ділових рішень. Недолік цієї дефініції полягає у тому, що дослідники під соціальною відповідальністю підприємства мають на увазі лише побудову підприємством стосунків соціального характеру зі своїм зовнішнім середовищем, у той час, як соціальна відповідальність підприємства повинна бути спрямована як на зовнішнє оточення підприємства, так і на внутрішнє.

Поміж вітчизняних вчених максимально влучно та повно зміст поняття «соціальна відповідальність підприємства» розкривають такі автори, як Л.Грицина та С.Литовченко.

Л.Грицина [3] дає наступне визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства»: добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством загалом, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами.

За С.Литовченко [4], соціальна відповідальність підприємства – це добровільне зобов'язання підприємства переслідувати довгострокові суспільно корисні цілі в соціальній, економічній та екологічних сферах, пов'язаних з основною діяльністю підприємства, прийняті підприємством відповідно до законодавства та економічних умов.

Такі закордонні автори, як Л. С. Меггінсон, Д. С. Мослі, Д. Х. Піетрі [5], уміщують у це поняття обов'язок менеджерів вести політику, приймати рішення та здійснювати дії відповідно до вимог законодавства, що є бажаним з точки зору суспільних цінностей та цілей. Проте, на нашу думку, таке визначення не розкриває повною мірою його суть, що в його сучасному розумінні виходить далеко за межі лише дотримання чинного законодавства.

Фредерік У. С., Лоренс А. Т., Вебер Дж. [6] зазначають, що підприємства повинні бути підзвітними за будь-які свої вчинки, які здійснюють вплив на людей, спільноту та довкілля. Термін «підзвітність» має своє спрямування у минуле, тобто обов'язок звітувати та у разі провини нести покарання за наслідки своїх дій, скоєних у минулому. Сучасне уявлення про «соціальну відповідальність підприємства» має спрямованість переважно не у минуле, а у майбутнє, тобто потребує усвідомлення менеджерами необхідності організовувати свою господарську діяльність таким чином, щоб спосіб досягнення економічних цілей не завдавав шкоди внутрішньому і зовнішньому середовищу підприємства, та, у випадку завдання шкоди стейкхолдеру або групі стейкхолдерів, був готовий зробити все можливе для виправлення ситуації.

П. Кок, Т.В. Д. Вейл, Р. МакКенна, А. Браун [7] розуміють під соціальною відповідальністю обов'язок підприємства використовувати свої ресурси на благо суспільства. На їхню думку, підприємство як свідомий член суспільства має брати участь у його процвітанні, вкладаючи частину свого прибутку на його розвиток. Така дефініція також неповно відображає зміст поняття соціальної відповідальності підприємства, адже основою

відповідальності підприємства є дотримання чинного законодавства, а вже при умові дотримання усіх норм і законів підприємство може здійснювати соціальні інвестиції («вкласти частину прибутку у розвиток суспільства» – від автора). Не можна вважати соціально відповідальним те підприємство, що вкладає кошти в розвиток, наприклад, місцевої громади, і водночас порушує законодавство країни, у якій здійснює свою господарську діяльність.

На думку Юозаса Ружевицьоса [8], соціальна відповідальність підприємства – це система різних соціальних, економічних, юридичних та природоохоронних заходів, які застосовує підприємство з метою дотримання соціальних і трудових прав працівників, гарантування задовільних і безпечних умов їх праці та належної винагороди. Ю.Ружевицьос у понятті «соціальна відповідальність підприємства» зосереджує свою увагу на необхідності враховувати інтереси внутрішнього середовища підприємства (а саме – працівників), але не вносить до цього поняття потребу врахування інтересів зовнішнього оточення, що є також помилковим судженням. До того ж вчений не враховує, що внутрішнє оточення підприємства складається з набагато ширшого переліку зацікавлених осіб (стейкхолдерів), ніж лише працівники: сюди входять й акціонери, й менеджери.

Соціальна відповідальність підприємства знаходиться в центрі уваги світової спільноти. Її вивченням, розвитком та пропагуванням займається значна кількість міжнародних організацій, кожна з яких демонструє світу свою власну точку зору на визначення даного поняття.

**Таблиця 1. Визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства» міжнародними організаціями**

Визначення	Джерело
Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі.	Зелена книга ЄС
Зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством загалом для поліпшення якості їхнього життя.	Всесвітня ділова рада за сталий розвиток
Досягнення ділового успіху при одночасному поважному ставленні до етичних норм, громадянського суспільства та довкілля.	Бізнес за соціальну відповідальність
Підхід, за допомогою якого досягається інтеграція економічних, екологічних та соціальних імперативів, що є актуальними сьогодні, і враховуються потенційні потреби наступних поколінь.	Міжнародна фінансова корпорація
Сукупність зобов'язань перед робітниками, їх родинами, місцевими громадами і суспільством загалом, що їх бере на себе приватний сектор з метою досягнення сталого економічного розвитку і гармонізації інтересів бізнесу та пріоритетів суспільного розвитку.	Європейська агенція з довкілля
Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти соціального, економічного та екологічного усталеного розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу.	Міжнародний форум лідерів бізнесу
Філософія поведінки та концепція побудови діловими колами, компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності, спрямованої на задоволення очікувань зацікавлених сторін з метою сталого розвитку.	Комітет Асоціації російських менеджерів
Відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.	Форум соціально відповідального бізнесу України
Відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегрована у діяльність всієї організації і реалізується нею в практиці взаємовідносин.	Проект Стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»

Оскільки робота зазначених міжнародних організацій орієнтована на координацію діяльності підприємницьких кіл та надання бізнесу певного вектору розвитку, тому більшості дефініцій, наведених у табл. 1., що є різними за формою, пронизує єдина ідейна вісь, а саме: визначити базові напрями соціальної відповідальності підприємства (навколишнє середовище, суспільство, працівники та ін.), та підкреслити місце і значення підприємства у збалансованому розвитку людства.

Узагальнюючи наведені вище точки зору вчених щодо сутності «соціальної відповідальності підприємства», автор надає власне уточнене трактування цього поняття: соціальна відповідальність підприємства – це концепція управління підприємством, відповідно до якої господарська діяльність підприємства має здійснюватись таким чином, щоб не були порушені інтереси зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

У світовій та вітчизняній практиці розповсюдженим є явище, коли підприємства, чия господарська діяльність негативно впливає на здоров'я та розвиток суспільства, мають достатньо розвинену систему соціальної відповідальності, та позиціюють себе як соціально відповідальне підприємство. На сьогодні у науковій літературі не було терміна для позначення цього явища, а тому пропонуємо такий, як *дисимулятивна соціальна відповідальність*. Термін «дисимілятивний» запозичено із англійської мови: з англ. *dissimulation* перекладається як: 1. удавання; 2. нещирість; 3. облудність; 4. приховування.

Таким чином, *дисимулятивна соціальна відповідальність* – це явище позиціювання себе через упровадження соціальних програм як соціально відповідального підприємства, чия специфіка діяльності або продукція є шкідливими чи потенційно небезпечними для суспільства чи довкілля. Часто за рахунок соціальної відповідальності такі підприємства прагнуть знизити негативне ставлення з боку суспільства й таким чином мінімізувати свої ризики.

Дисимулятивна соціальна відповідальність є розповсюдженим явищем у діловій практиці, хоча навколо цього питання майже відсутня наукова дискусія. Таке явище, як дисимулятивна соціальна відповідальність, потребує подальшого ґрунтовного дослідження та наукового обговорення, адже поширення таких випадків може слугувати причиною поступового пониження значення соціальної відповідальності підприємства.

Об'єктом соціальної відповідальності підприємства прийнято вважати зацікавлені сторони чи стейкхолдерів підприємства. Вперше поняття «стейкхолдери» було використано у 1963 році в Стенфордському дослідницькому інституті. Пізніше цю теорію було розвинуто Едвардом Фріменом, професором з бізнес-адміністрування університету Вірджинія, у 80-х роках. З того часу вона набула поширення в підприємницькому середовищі, особливо в теоріях та практиках менеджменту і соціальної відповідальності підприємства.

У табл. 2. наведено визначення поняття «стейкхолдер» із різних джерел.

**Таблиця 2. Наукові підходи до визначення поняття «стейкхолдер»**

Джерело	Визначення
Фріман Р.	Одна із фізичних або юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності підприємства
Міжнародний стандарт ISO 26000	Особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації
Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку	Особа, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства, тобто повною мірою залежать від товариства або можуть впливати на його діяльність
Організація «Центр Корпоративного Громадянства»	Усі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і на глобальному рівні
Організація SustainAbility	Будь-яка особа або група осіб, що є об'єктом або суб'єктом діяльності організації через її продукцію, політику або виробничі процеси

На базі проаналізованих у таблиці дефініцій нами запропоновано наступне визначення поняття «стейкхолдер»: це особи або групи осіб, що можуть мати юридичний або фізичний статус, які є об'єктами чи суб'єктами діяльності підприємства на місцевому, регіональному чи глобальному рівнях та мають такі характеристики, як здатність прямо чи опосередковано впливати на підприємство, відчувати на собі негативні (позитивні) наслідки від його діяльності та мати власні специфічні інтереси.

Аналіз різних наукових підходів до класифікації стейкхолдерів підприємства показав, що найбільш влучними є запропоновані такими науковцями, як Н. Е. Аванесова, Л. М. Нікітіна.

Н. Е. Аванесова [9] пропонує достатньо багатосторонню класифікацію, відповідно до якої стейкхолдерів групують за такими ознаками, як розташування відносно меж підприємства, характер

впливу, ставлення до діяльності підприємства, спроможність підприємства обирати суб'єктів для взаємодії, клас значущості. Таку класифікацію можна вважати достатньо точною, широкою та вичерпною.

Л. М. Нікітіна [10] класифікувала стейкхолдерів за характером інституціональної форми та взаємодії з підприємством, залежно від:

- ступеня впливу соціальної діяльності підприємства,
- ступеня впливу на здійснення соціальної діяльності підприємства,
- ступеня особистої участі в соціальній діяльності підприємства,
- приналежності до підприємства.

Ми вважаємо, що необхідно доповнити наявну класифікацію групуванням за 3-ма ознаками, що демонструє табл. 3.



Таблиця 3. Класифікація стейкхолдерів підприємства

Ознака класифікації	Групи зацікавлених сторін
за ступенем характерності для певної галузі	специфічні
	неспецифічні
за масштабом	глобальні
	міжнародні
	національні
	закордонні
	регіональні
	місцеві (локальні)
За ступенем впливу на господарську діяльність підприємства	впливові
	помірно впливові
	невпливові

Як видно з табл. 3., ми доповнили класифікацію, запропоновану іншими вченими, групуванням за такими ознаками, як ступінь характерності для певної галузі, масштаб, та ступінь впливу на господарську діяльність підприємства.

За ступенем характерності для певної галузі стейкхолдери підприємства поділяються на специфічні та неспецифічні. Специфічні стейкхолдери – притаманні підприємству певної галузі/специфіки. Неспецифічні стейкхолдери – притаманні підприємствам будь-якої галузі/специфіки.

За масштабом стейкхолдери підприємства класифікуються на глобальні, міжнародні, національні, закордонні, регіональні та місцеві (локальні). Пропонуємо наступне визначення цим класам стейкхолдерів: глобальні стейкхолдери – це групи зацікавлених осіб, що за своїм масштабом розселення охоплюють усю планету. Тобто до таких належить людство, народи світу. Міжнародні стейкхолдери – своїм розміщенням охоплюють території більше однієї держави. Національні – це групи впливу, що за своїм розміщенням охоплюють територію в межах однієї країни. Закордонні – це стейкхолдери, що за своїм розміщенням охоплюють територію 1-ї або більше країн, на території яких (якої) не розташовано підприємство. Регіональні – охоплюють територію в межах одного регіону. Місцеві (локальні) – що знаходяться в радіусі 50 км від підприємства.

За ступенем впливу на господарську діяльність підприємства пропонуємо групувати на впливових, помірно впливових та невливових стейкхолдерів. Впливові стейкхолдери – це такі, без яких господарська діяльність підприємства є неможливою або занадто ускладненою (менеджери, акціонери, клієнти та ін.). Помірно впливові – це стейкхолдери із середнім ступенем впливу на перебіг господарської діяльності підприємства (наприклад: дрібні та середні конкуренти, працівники, що обіймають ті посади, які легко замінити). Невпливові – це такі, що ніяким чином не можуть впливати на перебіг господарської діяльності підприємства (дрібні конкуренти, місцеві громади, що не є споживачами послуг підприємства та ін.).

У наукових джерелах відсутня чітка класифікація переваг від впровадження соціальної відповідальності торговельного підприємства. У зв'язку з цим у статті запропоновано класифікацію конкурентних переваг від впровадження соціальної відповідальності на підприємстві за наступними ознаками: за джерелом виникнення; за ймовірністю успіху; за тривалістю дії; за джерелом забезпечення переваг.

За джерелом виникнення пропонуємо класифікувати конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні:

Зовнішні конкурентні переваги від впровадження соціальної відповідальності на торговельному підприємстві – засновані на спроможності надавати послуги, що задовольняють потреби та бажання покупців краще конкурентів.

Внутрішні конкурентні переваги – це спроможність досягнення й підтримки певного набору послуг з більш низькими витратами, ніж у конкурентів.

За ймовірністю успіху конкурентні переваги пропонується розподіляти на ймовірні та очевидні: ймовірні конкурентні переваги – які торговельне підприємство з 50% вірогідністю може отримати від впровадження соціальної відповідальності. Очевидні конкурентні переваги – які торговельне підприємство з високою вірогідністю може отримати від впровадження соціальної відповідальності.

За тривалістю дії запропоновано класифікувати конкурентні переваги на тривалі та тимчасові.

Тривалі конкурентні переваги від впровадження соціальної відповідальності – ті, що були здобуті підприємством унаслідок впровадження соціальної відповідальності та допомагали підприємству у конкурентній боротьбі протягом тривалого часу (від 1 року).

Тимчасові конкурентні переваги від впровадження соціальної відповідальності – ті, що були здобуті торговельним підприємством унаслідок впровадження соціальної відповідальності та допомогли підприємству у конкурентній боротьбі протягом нетривалого часу (до 1 року).

За джерелом забезпечення переваг поділяємо конкурентні переваги на переваги від лояльності постачальників, переваги від лояльності покупців та переваги від лояльності працівників. Конкурентні переваги від лояльності постачальників – це ті, які торговельне підприємство отримало внаслідок лояльного ставлення до нього постачальників. Конкурентні переваги від лояльності покупців – це ті, які торговельне підприємство отримало внаслідок лояльного ставлення до нього покупців. Конкурентні переваги від лояльності працівників – це ті, які торговельне підприємство отримало внаслідок лояльного ставлення до них працівників.

У результаті дослідження теоретичних соціальної відповідальності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано підходи до визначення поняття «відповідальність», «соціальна відповідальність», «соціальна відповідальність підприємства». Узагальнюючи різні точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності «соціальної відповідальності підприємства», ми надали наступне

трактування цього поняття: соціальна відповідальність підприємства – це концепція управління підприємством, відповідно до якої господарська діяльність підприємства має здійснюватись таким чином, щоб не були порушені інтереси зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства.

2. Проаналізовано поняття «стейкхолдери», їх класифікація та вплив на підприємство. Запропоновано власне уточнене визначення: стейкхолдери – це особи або групи осіб, що можуть мати юридичний або фізичний статус, які є об'єктами чи суб'єктами діяльності підприємства на місцевому, регіональному чи глобальному рівнях, та мають такі характеристики, як здатність прямо чи опосередковано впливати на підприємство, відчувати на собі негативні (позитивні) наслідки від діяльності підприємства та мати власні специфічні інтереси.

Аналіз різних наукових підходів до класифікації стейкхолдерів підприємства показав, що найбільш влучними є запропоновані такими науковцями, як Аванесова Н. Е., Нікітіна Л. М. Було доповнено чинну

класифікацію стейкхолдерів підприємства групуванням за такими ознаками як: ступінь характерності для певної галузі (специфічні, неспецифічні); масштаб (глобальні, міжнародні, національні, закордонні, регіональні, локальні); ступінь впливу на господарську діяльність підприємства (впливові, помірно впливові, невливові).

3. Проаналізовано особливості конкурентоспроможності підприємства та сформульовані конкурентні переваги, які підприємство може отримати від упровадження соціальної відповідальності. Запропоновано класифікацію конкурентних переваг від впровадження соціальної відповідальності на підприємстві за наступними ознаками: за джерелом виникнення (внутрішні та зовнішні); за ймовірністю успіху (ймовірні, очевидні); за тривалістю дії (тривалі, тимчасові); за джерелом забезпечення переваг (лояльність постачальників, лояльність покупців, лояльність працівників).

## Список літератури

1. Евдокимов Ф. И. Социальная ответственность предприятия как фактор экономического развития / Ф. И. Евдокимов, М. В. Губская // *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна.* — 2004. — № 82. — С. 5–10.
2. Суетенко Е. Н. Основы менеджмента / Е. Н. Суетенко, Н. И. Пасько. — М.: Форум, ИНФРА-М, 2005. — 240 с.] стр.11645
3. Грицина Л. А. Механизм формирования корпоративной социальной ответственности в управлінні підприємством: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Л. А. Грицина. — Хмельницький: ХНУ, 2009. — 20 с.
4. Литовченко С. Е. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания / Под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 100 с.
5. Mosley, D.H. Pietri and L.C. Megginson (1996) *Management: Leadership in Action* (New York: Harper-Collins
6. Post, J.E. ,W.C. Frederick, A.T. Lawarance and J.Weber (1996) *Business and Society Corporate strategy, Public Policy, Ethics* (New York: McGraw-Hill, 8th edn)
7. Kok, P.,T.V.D. Weile, R. McKenna and A. Brown (2001) "A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework", *Journal of Business Ethics* 31:285-97.
8. Ружевичус Ю. Системы и средства социально ответственного и устойчиво развиваемого предпринимательства: национальный и международный контекст / Юозас Ружевичус // *Товари і ринки.* – 2009. – №2.
9. Аванесова Н. Е. Класифікація зацікавлених сторін торговельного підприємства: Харківський державний університет харчування та торгівлі [Електронний ресурс] / Н. Е. Аванесова. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/26\\_NII\\_2009/Economics/51961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Economics/51961.doc.htm).
10. Никитина Л. М. Классификация стейкхолдеров в процессе формирования социально-ответственного поведения компании / Л. М. Никитина // *Вестник Северо-Кавказ. гос. техн. ун-та.* – 2010. – № 2 (23).

## РЕЗЮМЕ

**Римар Ирина**

### Концептуальные основы формирования социальной ответственности предприятия

В статье осуществлен анализ концептуальных основ формирования социальной ответственности предприятия: изучены различные подходы к понятиям «социальная ответственность» и «стейкхолдеры»; предложены классификации стейкхолдеров и конкурентных преимуществ от внедрения социальной ответственности на предприятиях.

## RESUME

**Rymar Iryna**

### Conceptual principles of formation of social responsibility of enterprise

The article is dedicated to the analysis of the conceptual foundations of social responsibility formation: there have been analyzed different approaches to the definitions of "social responsibility" and "stakeholders"; there has been proposed a classification of stakeholders; there have been classified competitive advantages of the social responsibility introduction in the workplace.

**Стаття надійшла до редакції 01.03.2013 р.**

## ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Досліджено інноваційну діяльність підприємства та зроблено оцінку ефективності інновацій. Встановлено, що ефективність інновацій визначається конкретною здатністю зберегти певну кількість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів на одиницю створених продуктів, технологічних систем, структур. Пропонуються можливі варіанти впровадження конкретних інноваційних проектів із будівництва нових технологічних об'єктів.*

**Ключові слова:** інновації, інноваційний розвиток, ефективність, стратегія, технологічні системи.

**JEL Classification:** D200, D410, L110, L640

Сучасні підприємства, які досягли лідерства в міжнародних масштабах, використовують стратегії, які відрізняються одна від одної за всіма параметрами. Та, хоча кожне успішне підприємство використовує свою власну стратегію, глибинні принципи діяльності – характер і еволюція всіх успішних підприємств – виявляється в своїй основі однаковою.

Підприємства досягають конкурентних переваг за рахунок інновацій. Вони вивчають нові методи дослідження конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Отже, досягнення науково-технічного прогресу застосовуються у виробництві у формі інновацій.

В умовах переходу вітчизняних підприємств на інноваційний шлях розвитку дедалі актуалізуються питання обґрунтованого вибору напрямків, за якими підприємство буде формувати свою подальшу стратегію розвитку. Широке коло питань, пов'язаних з дослідженнями проблем управління інноваційним розвитком та інноваційною діяльністю знайшли відображення у поглядах таких провідних закордонних та вітчизняних вчених, як Й. Шумпетер [8], Р. А. Фатхутдінов [7], К. А. Денисюк [1], С. М. Ілляшенко [3], М. З. Згуровський [2] та ін. Разом з цим особливої уваги комплексу питань, пов'язаних з розробкою напрямків інноваційного розвитку підприємства не приділялося.

Метою статті є визначення і розробка стратегічних напрямків інноваційного розвитку промислового підприємства і методичних рекомендацій практичного спрямування щодо прийняття управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності.

Для досягнення позитивних результатів поставленої мети необхідно:

- сформулювати інноваційну стратегію на перспективу, на основі ретроспективного аналізу діяльності організації;
- оцінити конкурентоспроможність конкретних товарів на конкретних ринках за конкретний період;
- оцінити всі аспекти фінансової діяльності підприємства;
- спроектувати остаточні показники очікуваного результату від введення інновацій на основі

різноманітних розрахунків, з визначенням ступеня ризику й стабільності фінансової діяльності.

На підприємстві ТОВ «Карпатнафтохім» заплановано будівництво установки з виробництва емульсійного полівінілхлориду потужністю 50 тис. тон на рік. Тут будуть експлуатувати великотоннажні виробництва етилену, хлору та вінілхлориду-мономеру (ВХМ), що становитимуть цілісний технологічний ланцюг, практично збалансований за потужністю. Логічним завершенням технологічного процесу є будівництво установки з виробництва полівінілхлориду (ПВХ).

Нині на підприємстві тривають будівельно-монтажні роботи зі спорудження суспензійного ПВХ.

Потужності наявного виробництва ВХМ становить 370 тис. т/рік., що повністю забезпечує потужність із виробництва ПВХ:

- ПВХ-С – 300 тис. т/рік.;
- ПВХ-Е – 50 тис. т/рік.

Проект будівництва полягає в створенні нової високотехнологічної установки з виробництва емульсійного полівінілхлориду; це дасть змогу випускати 50 тис. т/рік товарного полівінілхлориду, що відповідає світовим стандартам.

Передумови створення виробництва ПВХ-Е:

- поліпшення економічної ефективності підприємства за рахунок переробки сировини на рентабельніший продукт – емульсійний полівінілхлорид і, як результат, зменшення транспортних витрат;
- розширення високоякісного асортименту продукції, що відповідає світовим стандартам;
- підвищення екологічної безпеки місцевого регіону, за рахунок виведення з виробничої схеми транспортування ВХМ;
- використання при створенні нового виробництва ПВХ-Е нинішньої інфраструктури підприємства;
- наявність персоналу, який має досвід експлуатації установок із виробництва ПВХ-Е;
- соціальний ефект від реалізації Проекту полягатиме в створенні нових робочих місць та підвищенні культури виробництва за рахунок використання у виробничому циклі нового сучасного устаткування.

Метою Проекту є:

Підвищення економічної ефективності роботи ТОВ «Карпатнафтохім» за рахунок глибшої переробки

початкової сировини – вуглеводнів і кам'яної солі з отриманням кінцевих продуктів у вигляді полімерів – ПВХ-Е.

Вінілхлорид, який виготовляють у ТОВ «Карпатнафтохім» (проектна потужність – 370000 т за рік) тепер на підприємстві не переробляють, а залізничними цистернами постачають у зрідженому стані споживачам. Нині триває будівництво нового виробництва ПВХ-С (проектна потужність – 300000 т на рік).

Основними перевагами ПВХ є спроможність служити сировиною для різноманітних видів продукції із заданими властивостями. Наприклад, у будівництві головні переваги ПВХ – це зносостійкість, механічна міцність, жорсткість, невелика маса, стійкість до корозії, хімічної, погодної і температурної дії. ПВХ також є вогнетривким матеріал. Він дуже важко спалахує і припиняє горіння й тління відразу після видалення джерела високої температури. Це сприяє підвищенню пожежної безпеки побудованих об'єктів.

ТОВ «Карпатнафтохім» разом із споживачами постійно вивчає якість ПВХ-Е і потреби, що задовольняє цей продукт. Розроблені заходи: щодо участі в усіх спеціалізованих виставках і форумах, що відбуваються в регіонах, вибраних для постачань ПВХ; надання потенційним споживачам інформації про виробництво ПВХ та пропозицій стосовно співпраці; розміщує на сайті

Лукойлу і тематичних сайтах мережі Інтернет інформацію про ПВХ; проводиться реклама в спеціалізованій пресі (ICIS News, European Chemical News, Chemical Week, Plastic Information Europe, Kunststoffe, Oil and Gas Journal, Asian Chemical News тощо).

Основні завдання, що окреслило перед собою підприємство ТОВ «Карпатнафтохім»: повідомити про існування продукту на ринку, в сферах застосування, специфічні властивості ПВХ та його відмінності від інших продуктів; довести високу якість продукту (вдалий досвід виробництва і використання аналогічних марок ПВХ); повідомити про можливі знижки щодо його ціни.

Враховуючи стабільну тенденцію зростання споживання на світовому ринку поліпропілену, в ТОВ «Карпатнафтохім» запланували будівництво високотехнологічної установки з річною потужністю 200 тис. т поліпропілену, що відповідатиме міжнародним стандартам. Мета проекту є збільшення випуску продукції і збалансування потоків поліпропілену.

Поліпропілен – один із найважливіших пластиків у світовому споживанні. На рис. 1 наведено структуру світового споживання термопластів, а на рис. 2 – баланс попиту і пропозиції поліпропілену в світі.

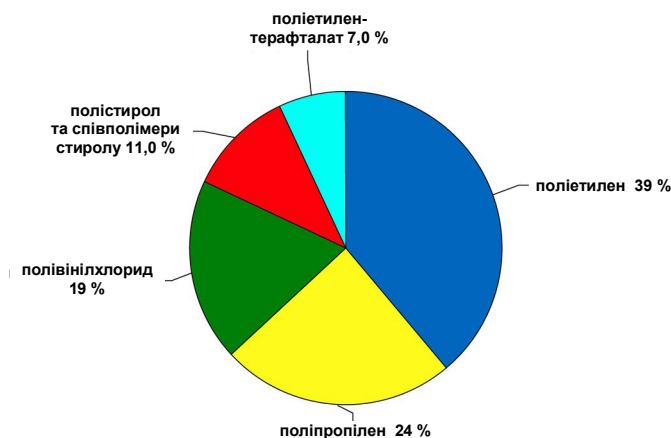


Рис. 1. Структура світового споживання термопластів

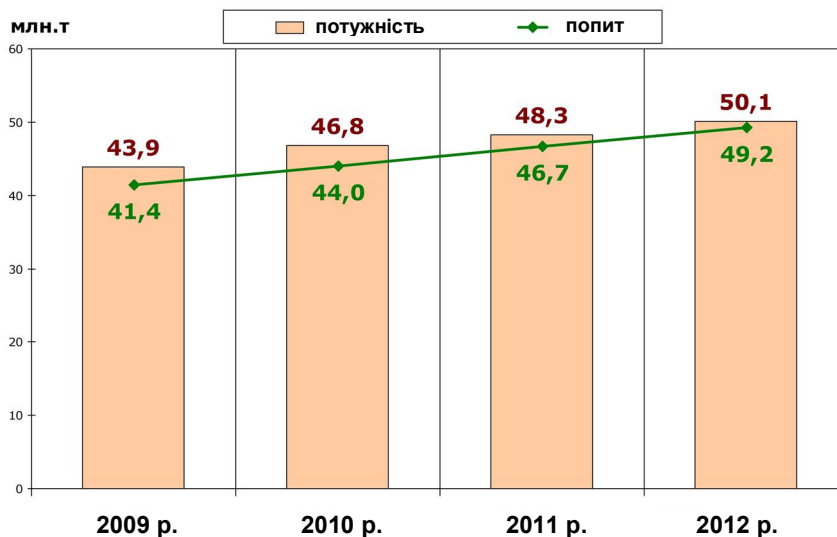


Рис. 2. Баланс попиту і пропозиції поліпропілену в світі

Найбільше поліпропілену в світі споживають у Азії, Європі та Північній Америці, як показано на рис. 3.

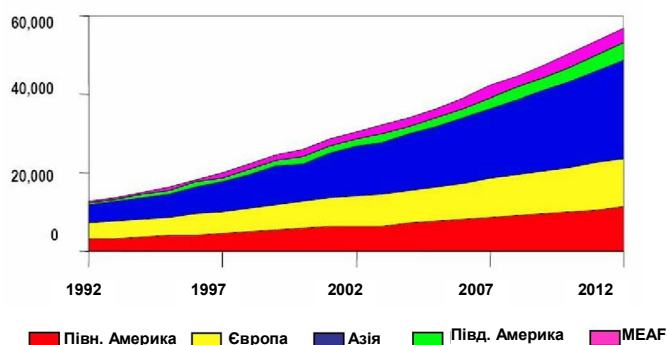


Рис. 3. Світове споживання поліпропілену за регіонами, 1990–2010 рр., млн. т.

Нині єдиний національний виробник поліпропілену виробничою потужністю 100 тис. т. Більшу частину в Україні – ВАТ «Лисичанськнафтооргсинтез» із (65%) своєї продукції підприємство експортує.

Таблиця 1. Динаміка споживання поліпропілену в Україні протягом 2006–2012 рр., тис. т

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Імпорт	22 574	28 037	34 920	51 609	61 582	71 718	56 783
Експорт	37 885	53 520	47 127	41 109	45 392	60 654	48 473
Виробництво	65 380	78 457	88 732	79 537	77 136	94 240	84 249
Ємність	50 069	52 974	76 525	90 037	93 326	105 304	92 559
Частка імпорту	45%	53%	46%	57%	66%	68%	61%
Частка експорту	58%	68%	53%	52%	59%	64%	58%
Темп зростання		6%	44%	18%	4%	13%	-12%

Сьогодні насичення українського ринку поліпропілену відбувається за рахунок вітчизняної та імпортованої сировини. Обсяг даного ринку близько 100 тис. т на рік. Традиційно ринок поліпропілену розбивають на сегменти; український ринок поліпропілену представлений на рис. 4–5.

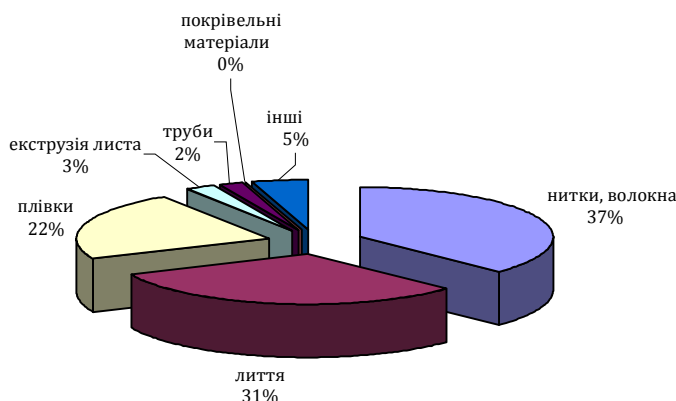


Рис. 4. Сегментація ринку поліпропілену в Україні за сферами застосування

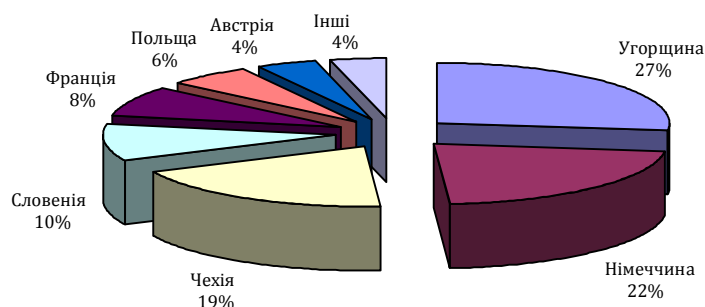


Рис. 5. Структура імпорту поліпропілену в Україну

Із наведеного рисунка видно, що найбільшим постачальником поліпропілену на український ринок є Угорщина, Німеччина і Чехія, які в загальному обсязі забезпечують 68% від потреб української пластмасової промисловості.

Експортером українського поліпропілену є ПП ВАТ

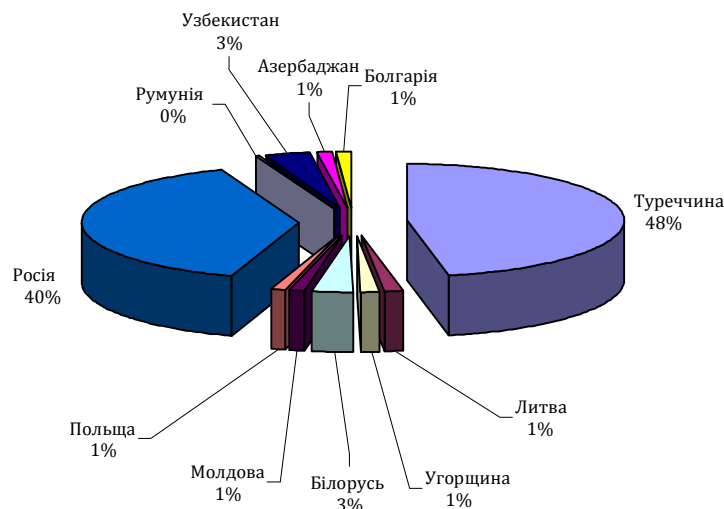


Рис. 6. Структура експорту поліпропілену ПП ВАТ «ЛІНОС» у 2012 р.

У ТОВ «Карпатнафтохім» заплановано будівництво установки для отримання твердої каустичної соди (гранульованої) продуктивністю 100000 т на рік 100%  $\text{NaOH}$ . Нині підприємство споруджує установку мембранного електролізу ХІК-2 проектною потужністю 200 000 т каустичної соди на рік в перерахунку 100%  $\text{NaOH}$  у вигляді 50%-ного розчину. Для перевезення такої кількості продукту його необхідно щодня відвантажувати 20-25 залізничних цистерн. Вони, щоб забезпечити збереження якості каустичної соди, мають бути гумованими або з нержавіючої сталі.

При перевезенні рідкої каустичної соди взимку на великі відстані вона замерзає в залізничній цистерні, що спричиняє для споживачів додаткові витрати на розігрівання і злив.

Будівництво установки з виробництва твердої каустичної соди дасть змогу вирішити низку питань, пов'язаних із проблемами реалізації продукції ТОВ «Карпатнафтохім».

Метою проекту є: розширення ринків збуту каустичної соди за рахунок розширення можливості транспортування її на великі відстані при менших транспортних витратах і за рахунок зменшення імпорту твердої каустичної соди до України; зменшення парку орендованих залізничних цистерн та відповідно, зменшення орендної плати; зменшення обсягів складських приміщень; забезпечення необхідної гнучкості в питаннях виробництва і реалізації продукції.

Частка твердого каустику в світовій торгівлі каустичною содою значна і перевищує 75%. Це пов'язано з меншими транспортними витратами. Крім того, транспортування рідкого каустику потребує спеціальних транспортних засобів і спеціальних портових терміналів. Враховуючи сучасні тенденції, в майбутньому слід чекати збільшення частки твердого каустику в світовій торгівлі до 92–94%.

У споживанні каустичної соди в Україні на період до 2015 р. визначальне значення матиме робота ВАТ «Миколаївський глиноземний завод», а також великих підприємств металургійної, хімічної, нафтопереробної

«ЛІНОС». Структура експорту цього підприємства зображена на рис. 6. Він, зокрема, показує, що 88% українського поліпропілену експортують в Туреччину і Російську Федерацію. Очевидним є те, що експорт продукції на ринок ЄС має невелику питому вагу.

промисловості, на які припадає більше 80% усього споживання каустику в Україні.

Вибираючи вид каустику, заводи звертають увагу насамперед на його ціну. Вони готові споживати твердий очищений каустик, якщо різниця в ціні порівняно з рідким не перевищить 10%.

Очікуване споживання очищеної каустичної соди в Україні становитиме на період до 2015 р. 12 тис. т, а ринкова ніша ТОВ «Карпатнафтохім» – 8,4 тис. т. Основними споживачами є виробники азотних добрив і штучних волокон, а також нафтопереробні заводи.

Отже, доцільно зазначити, що мембранна технологія виробництва є найперспективнішою, оскільки дає змогу конкурувати зі світовими виробниками каустику однакової якості. На зовнішніх ринках найперспективнішими для твердого каустику є країни ЄС.

Будівництво установки з виробництва емульсійного і суспензійного полівінілхлориду забезпечить стабільну роботу підприємства на проектних потужностях, що, зрозуміло, сприятиме збільшенню доходів і зменшення витрат ТОВ «Карпатнафтохім».

Виробничі потужності ТОВ «Карпатнафтохім» (табл. 2) використовують у виробництві пластикових труб, клеїв, плівки, хімічних волокон, синтетичного каучуку, стиrolу, полістиролу, товарів народного споживання.

Основними споживачами продукції є промислові підприємства у країнах Європи, в Україні, у Російській Федерації і країнах СНД.

Для виробництва поліпропілену найширше застосування отримала технологія Spheripol фірми Basell, що її використовують провідні світові виробники ПП Еххон, Dow, Borealis, Showa Denko, Hyundai, Sinorec.

Отже, пошук нових можливостей і механізмів в розробці та впровадженні інновацій тісно пов'язаний з розробкою стратегій, котрі передбачають підвищенням конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення продукції, впровадження нових технологій, вдосконалення організації виробництва, використанні ефективних управлінських технологій.

**Таблиця 2. Виробництво основних продуктів ТОВ «Карпатнафтохім»**

№ за/п	Назва продукції	Проектна потужність
1.	Етилен	250 000 т/рік
2.	Пропилен	117 000 т/рік
3.	Бензол	101 000 т/рік
4.	Поліетилен	100 000 т/рік
5.	Вінілхлорид мономер	370 000 т/рік
6.	Каустична сода	200 000 т/рік

Проведене дослідження доцільності будівництва у ТОВ «Карпатнафтохім» Групи «Лукойл-нафтохім» будівництва установки мембранного електролізу і установки з виробництва твердої каустичної соди дозволить розширити ринки збуту і скоротити витрати за рахунок зменшення орендної плати за залізничні цистерни; вивід з експлуатації існуючих установок діафрагмового електролізу підвищить екологічну безпеку підприємства, усуне порушення норм та правил безпеки праці. Будівництво установки з виробництва емульсійного полівінілхлориду (ПВХ-Е) дасть змогу поглибити переробку початкової сировини та усунути

залежність роботи всього підприємства від коливань ринку на попит вінілхлориду-мономера (ВХМ) завдяки глибшій переробці початкової сировини і унеможливленню залежності від великої кількості напівпродуктів; розширить асортимент товарної продукції. Реалізація проекту будівництва установки з виробництва поліпропілену дозволить: збільшити випуск готової конкурентоздатної продукції, збалансувати потік пропілену шляхом випуску поліпропілену, зменшити обсяги перевезення вибухонебезпечних продуктів (пропілену).

### **Список літератури**

1. Денисюк, К. А. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології. Показники промислових підприємств, державна підтримка / К. А. Денисюк // Економіст. - 2005. - № 8. - С. 45 - 49.
2. Згуровський, М.З. Інноваційний розвиток суспільства на основі системної методології технологічного передбачення / М.З. Згуровський // Стратегія екон. розвитку України: Наук збір. - 2002. - № 1(8). - С. 132-142.
3. Ілляшенко, С.М. Інноваційна діяльність і інноваційний розвиток підприємств / С. М. Ілляшенко // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - С. 729-744.
4. Методика оцінки ефективності виконання інноваційних проектів та діяльності технологічних парків: Затверджено наказом Міністерства економіки України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства промислової політики України від 21.11.2005 № 434/668/442.
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. - М.: Экономика - 2000, С. 206.
6. Микитюк, П. П. Інноваційна діяльність: навч. посібник / П. П. Микитюк, Б. Г. Сенів. - К.: Центр навч. літ., 2009. - 320 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Інноваційний менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - [5-е изд.]. - СПб. : Питер, 2005. - 448 с.
8. Шумпетер, Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер. - Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.

### **РЕЗЮМЕ**

**Микитюк Петр**

#### **Инновационное развитие промышленного предприятия**

Исследована инновационная деятельность предприятия и сделана оценка эффективности инноваций. Установлено, что эффективность инноваций определяется конкретной способностью сохранить определенное количество трудовых, материальных и финансовых ресурсов на единицу созданных продуктов, технологических систем, структур. Предлагаются возможные варианты внедрения конкретных инновационных проектов из строительства новых технологических объектов.

### **RESUME**

**Mykytiuk Petro**

#### **Innovative development of industrial enterprise**

Innovative activity of enterprise is investigational and the estimation of efficiency of innovations is done. It is set that efficiency of innovations is determined by concrete ability to save the determined amount of labour, material and financial resources on unit of the created foods, technological systems, structures. The possible variants of introduction of concrete innovative projects are offered from building of new technological objects.

**Стаття надійшла до редакції 27.02.2013 р.**

*Наукове періодичне видання*

## **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ**

Збірник наукових праць

*Випуск 12  
Частина 3  
2013 рік*

**Редактор-коректор** *М. І. Руденко*  
**Дизайн обкладинки** *О. І. Різник*

Адреса редакції: вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон 380 (352) 47-50-50\*12309.  
E-mail: mail.econa@gmail.com

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
КВ № 19228-9028ПР від 13 липня 2012 р.

Підписано до друку 20.04.2013 р. Формат 60x90/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Cambria і Times. Друк офсетний. Зам. № Р 006-01-13  
Умовно-друк. арк. 43. Обл.-вид. арк. 34,98.  
Тираж 300. Ціна договірна.

Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон/факс 380 (352) 47-58-72.  
E-mail: edition@tneu.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.