

А.В. Шлійко

# **ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів  
вищих навчальних закладів*

Київ  
«Центр учбової літератури»  
2008

ББК 65.29 я73  
Ш 69  
УДК 338.2:338.3(075.8)

*Гриф надано  
Міністерством освіти і науки України  
(Лист №14/18. 2-2461 від 07.11.2005 р.)*

Рецензенти:

*Малік М.Й.* — доктор економічних наук, професор, член-кореспондент УААН, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач відділу підприємництва ННЦ “Інститут аграрної економіки УААН”;

*Пархомець М.К.* — доктор економічних наук, професор кафедри економіки, організації і планування в агропромисловому виробництві Тернопільського державного економічного університету;

*Олексюк О.С.* — доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри інтелектуальної власності та інформаційних технологій Інституту економіки і підприємництва.

Шлійко А.В.

Ш 69 Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг. Навч. пос. — К.:  
Центр учбової літератури, 2008. — 376 с.

ISBN 978-966-364-555-1

У навчальному посібнику показано місце, роль і значення підприємництва на ринку товарів і послуг у становленні ринкової економіки, висвітлено актуальні проблеми ефективної діяльності підприємництва в ринковому середовищі, його організаційної структури, основних організаційних форм бізнесу, подано фінансово-економічні результати економічної діяльності, розкрито та оцінено концептуальні напрями подальшого розвитку та антикризової політики підприємництва на ринку товарів і послуг відповідно до вимог чинного законодавства в Україні.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів зі спеціальності «Економіка підприємства». Посібник може бути корисний для підприємців, економістів-практиків, менеджерів, маркетологів, консультантів із дорадництва тощо.

ISBN 978-966-364-555-1

© Шлійко А.В., 2008

© Центр учбової літератури, 2008

# Зміст

<b>Передмова</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ I. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ</b> .....	9
<b>Глава 1. Підприємництво та підприємства на ринку товарів і послуг</b> .....	9
1.1. Сутність підприємництва на ринку товарів і послуг як сучасної форми діяльності в ринковій системі господарювання .....	9
1.2. Підприємницька ідея, типи, форми підприємств на ринку товарів і послуг .....	16
1.3. Характеристика основних форм об'єднань підприємницьких структур, їх суть, особливості формування .....	37
1.4. Законодавчо-правова база, значення та зміст інформаційного забезпечення підприємницької діяльності .....	51
<i>Основні терміни і поняття</i> .....	59
<i>Питання для самостійної підготовки</i> .....	60
<b>Глава 2. Економіка та організація становлення підприємництва на ринку товарів і послуг</b> .....	62
2.1. Функціональні стратегії підприємництва на ринку товарів і послуг .....	62
2.2. Вплив підприємницького середовища на розвиток підприємницького капіталу .....	75
2.3. Джерела формування та розвитку підприємницького капіталу .....	79
2.4. Економічна відповідальність за результати підприємницької діяльності .....	81
2.5. Форми контролінгу на ринку товарів і послуг .....	84
2.6. Інфляція та її наслідки для підприємницьких формувань .....	87
2.7. Методологія та методи визначення рейтингу підприємницьких структур у ринковій системі господарювання .....	90

<i>Основні терміни і поняття</i> . . . . .	96
<i>Питання і завдання для самостійної підготовки до розділу</i>	98
<i>Висновки до розділу I</i> . . . . .	98

**РОЗДІЛ II. СКЛАДОВІ ЧИННИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УСПІХУ** . . . . . 100

<b>Глава 3. Суть і характеристика підприємницького успіху</b> . . . . .	100
3.1. Сутність і складники підприємницького успіху . . . . .	100
3.2. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі . . . . .	106
3.3. Характеристика професійної культури підприємця . . . . .	112
3.4. Вплив етики підприємництва на підвищення рівня підприємницького успіху . . . . .	114
<i>Основні терміни і поняття</i> . . . . .	115
<i>Питання для самостійної підготовки</i> . . . . .	116

<b>Глава 4. Організація планування та прогнозування підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг</b> . . . . .	117
4.1. Організація і функціонування системи планування підприємництва на ринку товарів і послуг . . . . .	117
4.2. Види планів, їх сутність, призначення, методологія розробки. . . . .	121
4.3. Система прогнозування розвитку підприємницьких формувань . . . . .	132
<i>Основні терміни і поняття</i> . . . . .	135
<i>Питання для самостійної підготовки</i> . . . . .	136

<b>Глава 5. Фінансово-економічна діяльність підприємництва на ринку товарів і послуг</b> . . . . .	137
5.1. Бюджетування та планування фінансів підприємницьких структур. . . . .	137
5.2. Аналіз структури каналів реалізації продукції на ринку товарів і послуг . . . . .	144
5.3. Механізм ціноутворення, мета вибору ціни, методика розрахунку ціни . . . . .	152
5.4. Місце і роль цін у системі агромаркетингу, їх формування та модифікація . . . . .	162
<i>Основні терміни і поняття</i> . . . . .	165
<i>Питання і завдання для самостійної підготовки</i> . . . . .	167
<i>Висновки до розділу II</i> . . . . .	168

**РОЗДІЛ III. АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ . . . . . 170**

**Глава 6. Формування конкурентоспроможності підприємницьких структур на ринку товарів і послуг . . . . . 170**

6.1. Сутність, форми та види конкуренції . . . . . 170

6.2. Фактори конкурентної боротьби, її вплив на формування підприємницького середовища . . . . . 184

6.3. Формування конкурентного статусу підприємницьких структур, оцінювання його рівня . . . . . 189

6.4. Організація та вплив державного регулювання та підтримки для підвищення конкурентоспроможності підприємництва на ринку товарів і послуг . . . . . 191

6.5. Методи визначення конкурентоспроможності та позицій підприємств на ринку товарів і послуг . . . . . 202

*Основні терміни і поняття . . . . . 209*

*Питання для самостійної підготовки . . . . . 210*

**Глава 7. Система безпеки підприємництва на ринку товарів і послуг . . . . . 211**

7.1. Економічна безпека підприємств на ринку товарів і послуг . . . . . 211

7.2. Рівень використання потенційних виробничих можливостей підприємницьких формувань . . . . . 219

7.3. Оцінювання фінансової стійкості і платоспроможності підприємницьких структур у ринковому середовищі . . . . . 224

*Основні терміни і поняття . . . . . 232*

*Питання для самостійної підготовки . . . . . 233*

**Глава 8. Банкрутство: законодавство і практика правозастосування . . . . . 234**

8.1. Санація: основні форми та особливості, етапи проведення . . . . . 234

8.2. Інститут банкрутства . . . . . 241

8.3. Законодавчо-правова база банкрутства . . . . . 248

8.4. Практика застосування законодавства про банкрутство . . . . . 251

*Основні терміни і поняття . . . . . 261*

*Питання для самостійної підготовки . . . . . 264*

*Методичні вказівки і практичні завдання . . . . . 264*

*Висновки до розділу III . . . . . 269*

**РОЗДІЛ IV. МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ  
І ПОСЛУГ . . . . . 272**

**Глава 9. Поєднання державного і ринкового регулювання підприємництва . . . . . 272**

9.1. Обґрунтування методів і форм активізації підприємництва . . . . . 272

9.2. Адаптація систем управління до вимог ринку. . . . . 277

9.3. Фінансово-економічне регулювання розвитку підприємства на ринку товарів і послуг . . . . . 280

9.4. Інвестиційна, орендна, лізингова політика при формуванні матеріальних ресурсів у підприємницьких структурах . . . . . 287

9.5. Поєднання державного і ринкового регулювання розвитку економіки підприємництва . . . . . 299

*Основні терміни і поняття . . . . . 307*

*Питання для самостійної підготовки . . . . . 307*

**Глава 10. Розвиток міжнародних економічних відносин підприємницьких формувань на ринку товарів і послуг . . . . . 308**

10.1. Економічна необхідність розвитку міжнародних форм підприємництва в Україні . . . . . 308

10.2. Основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пошук і вибір партнерів . . . . . 314

10.3. Зарубіжний досвід інноваційної діяльності фірм і компаній. . . . . 318

10.4. Механізм регулювання міжнародних економічних відносин підприємницьких структур на ринку товарів і послуг. . . . . 321

*Основні терміни і поняття . . . . . 327*

*Питання для самостійної підготовки . . . . . 328*

*Висновки до розділу IV . . . . . 328*

**Контрольні тести для перевірки знань . . . . . 330**

**Список використаної та рекомендованої літератури . . . . . 350**

**Додатки . . . . . 355**

# Передмова

Здійснювані в Україні соціально-економічні перетворення зумовлюють необхідність суттєво реформувати господарсько-правові відносини. Це стосується насамперед проблем становлення вітчизняного підприємництва на ринку товарів і послуг як матеріальної основи забезпечення життєдіяльності держави. Підприємство поступово стає природною складовою української економіки, що свідчить про її просування до ринкових форм і методів господарювання. Для багатьох громадян України підприємство стало основним видом роботи або формою вторинної зайнятості. Особливо тяжіє до заняття підприємницькою діяльністю молоде покоління України.

Успіх у здійсненні підприємницької діяльності залежить від багатьох чинників. Однією з неодмінних умов досягнення високої результативності практично в будь-якій підприємницькій діяльності є отримання мінімально необхідних знань, уявлень про форми, принципи та сфери підприємницької діяльності, її економіку. Тобто підприємництву потрібно постійно навчатися.

Багатьом молодим людям в Україні здається, що стати підприємцем можна без спеціальних знань, спеціальної підготовки. Це хибні уявлення, економічні знання потрібні всім — тим, хто вже має власний бізнес, і тим, хто наймається на роботу, тим, хто продає, і тим, хто купує.

У навчальному посібнику «Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг» ми розповімо вам про це. Наша мета — ознайомити всіх, хто цікавиться питаннями економіки підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг, із сутністю теоретичних та практичних питань, пов'язаних з економікою підприємницької діяльності, з підвищенням конкурентоспроможності продукції, з економічним аналізом бізнесових ситуацій. У посібнику розглядаються комерційні процеси, проблемні ситуації та

їхні характеристики; особливості комерційної інформації, засоби стимулювання реалізації продукції.

Головна мета навчального посібника полягає в розкритті об'єктивних потреб ринкової економіки в розвитку ефективного підприємництва на ринку товарів і послуг. Саме глибоке пізнання економіки підприємництва, набуття ґрунтовних і різноманітних знань сучасного підприємницького управління, вміння самостійно проводити маркетингові дослідження, здійснювати фінансові операції, постійно проводити інноваційний пошук визначають ефективність ринкових перетворень.

Матеріал навчального посібника розкривається в десяти взаємопов'язаних темах, вивчення яких дає змогу отримати повне уявлення про економіку підприємництва на ринку товарів і послуг. Засвоївши матеріал цього навчального посібника, ви отримаєте знання про підприємця, про етику його професійної поведінки, економічну безпеку підприємництва. Це дасть вам можливість свідоміше і впевненіше зробити професійний вибір згідно зі своїми здібностями і переконаннями. А ті, хто вже вирішив займатися підприємницькою діяльністю, зможуть легше орієнтуватися в лабіринтах бізнесу.

Детальне ознайомлення та вивчення цього навчального посібника сприятиме формуванню у вас ринкової психології, буде надійною базою знань з основ економіки підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг.

У запропонованому читачам навчальному посібнику реалізовано спробу систематизувати і комплексно викласти економічні, організаційно-правові та соціальні основи підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг в Україні. Автори поставили за мету розкрити теоретичні, методологічні й методичні аспекти формування і розвитку економіки підприємництва, обґрунтувати напрями активізації розвитку підприємництва з позицій та інтересів безпосередньо підприємців — власників, засновників власної справи та всіх тих, хто цікавиться проблемами підприємницької діяльності.

Сподіваємося, що цей навчальний посібник допоможе вам опанувати основними заповідями підприємницької діяльності. Надіємося, що ви використаєте основні положення та поради посібника і розпочнете власне підприємництво або удосконалите вже існуючий бізнес. Тож бажаємо вам успіхів у цій складній, але цікавій справі!



# Розділ І

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

---

### ГЛАВА 1

#### ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

*1.1. Сутність підприємництва на ринку товарів і послуг як сучасної форми діяльності в ринковій системі господарювання.*

*1.2. Підприємницька ідея, типи, форми підприємств на ринку товарів і послуг.*

*1.3. Характеристика основних форм об'єднань підприємницьких структур, їх суть, особливості формування.*

*1.4. Законодавчо-правова база, значення та зміст інформаційного забезпечення підприємницької діяльності.*

#### Ключові слова та терміни

- бізнес
- підприємництво
- ринок товарів і послуг
- об'єкт підприємництва
- суб'єкт підприємництва
- вибір
- ризик
- асоціація
- корпорація
- консорціум
- концерн
- холдинг
- картель
- синдикат

#### **1.1. Сутність підприємництва на ринку товарів і послуг як сучасної форми діяльності в ринковій системі господарювання**

В умовах становлення і розвитку ринкових відносин найбільш активно і прийнятною формою господарювання є підприємництво на ринку товарів і послуг — особливий вид ви-

робничо-торговельної діяльності, надання послуг чи посередництва, який характеризується повною свободою вибору та інноваційним характером здійснення, значною ймовірністю економічного ризику та чіткого спрямування на досягнення певного комерційного зиску.

Зростання ефективності підприємництва на ринку товарів і послуг як сучасної форми діяльності в ринковій системі господарювання неодмінно потребує підготовки висококваліфікованих підприємців (керівників, спеціалістів, менеджерів, маркетингологів тощо), здатних реалізувати у своїй діяльності вимоги ринкових відносин, менеджменту і бізнесу.

**Підприємництво на ринку товарів і послуг** — це самостійна, ініціативна господарсько-фінансова діяльність громадян, спрямована на отримання прибутку (доходу) і здійснювана від свого імені на власний ризик та під свою особисту майнову відповідальність або ж від імені і під майнову відповідальність юридичної особи — фірми, підприємства тощо.

Якщо діяльність фізичних або юридичних осіб на ринку товарів і послуг не пов'язана з отриманням прибутку, то вона не може вважатися підприємницькою.

Таким чином, головними умовами здійснення підприємництва на ринку товарів і послуг, на нашу думку, мають бути:

- по-перше, приватна власність підприємця, тобто його повна економічна і виробничо-господарська свобода у виборі сфери, методів, часу, місця здійснення підприємницької діяльності;
- по-друге, відповідальність підприємця за економічні, екологічні та соціальні наслідки своєї діяльності й пов'язаний із нею ризик;
- по-третє, власна орієнтація на комерційний успіх, на одержання прибутку.

Отже, при визначенні суб'єктів підприємництва слід виділяти базові та похідні властивості. До базових властивостей слід віднести економічну свободу, володіння ресурсами, інноваційність, прийняття рішень тощо.

Тому з'ясування економічної суті підприємництва необхідно здійснювати на двох рівнях теоретичного аналізу:

- на політекономічному рівні, що передбачає соціально-економічний аналіз форм власності;
- на організаційно-економічному рівні, тобто на основі аналізу конкретних організаційно-правових форм підприємництва, в яких реалізуються певні форми власності.

Підприємницьку діяльність на ринку товарів і послуг слід розглядати як складне явище, багатосистемне і багаторівневе поняття, яке є сукупністю економічних, історичних, соціальних та правових відносин і включає категорію підприємництва, його функцію в соціально-економічному житті, особливий метод господарської діяльності, підприємницьке середовище, особистість підприємця, стиль і тип його мислення та поведінки, історичні і соціально-психологічні аспекти.

Підприємницька діяльність на ринку товарів і послуг, як доводить практика господарювання, проявляється в усіх сферах народного господарства, має розгалужену структуру, використовує різні форми і методи організації та управління. Водночас вона має специфічні ознаки, які дозволяють виділити її в особливу форму господарювання. Наявність різних форм і способів організації підприємницької діяльності створює проблему вибору найоптимальніших з них. Вирішення цієї проблеми значно полегшується за наявності конкретних рекомендацій щодо найбільш ефективних умов використання кожної з таких форм. Методологічною основою для розроблення рекомендацій є класифікація основних видів підприємницької діяльності за певними параметрами.

Підприємництво не можна відносити до звичайної трудової сфери діяльності: воно за своєю сутністю характеризує творчу та активну діяльність бізнесменів. Підприємцям притаманні особлива етика і навіть своєрідний світогляд, що дає змогу виокремлювати специфічну філософію підприємництва (бізнесу), яку кваліфікують як практично корисну філософію системи господарювання. В міру розвитку виробництва і суспільства, зміни умов його життєдіяльності й загальної культури філософія бізнесу не залишається незмінною; вона завжди адаптується до сучасних вимог господарювання.

Сучасна економічна наука визначає **підприємництво як особливий вид діяльності**, в основу якого покладено такі ознаки:

- 1) свобода вибору напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень;
- 2) постійна наявність фактора ризику;
- 3) орієнтація на досягнення комерційного успіху (зиску);
- 4) інноваційний характер діяльності.

Підприємництво — не лише особливий вид діяльності, а й певні **стиль і тип господарської поведінки**, яким притаманні:

- 1) ініціативність і пошук нетрадиційних рішень у сфері бізнесу;
- 2) готовність наражатися на власний ризик;

3) гнучкість і постійне самооновлення;

4) цілеспрямованість і наполегливість у бізнесовій діяльності.

Крім того, підприємництво — це комплекс особливих функцій, виконуваних в економіці (народному господарстві), спрямований на забезпечення розвитку і вдосконалення господарського механізму, постійне оновлення економіки господарюючих суб'єктів, створення інноваційного поля діяльності. У сучасній економічній літературі виокремлюється три головні функції сфери підприємницької діяльності:

- *ресурсна* (формування та ефективне використання капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);

- *організаційна* (організація маркетингу, виробництва, збуту, реклами та інших господарських справ);

- *творча* (новаторські ідеї, генерування й активне використання ініціативи, вміння ризикувати).

Із викладених міркувань випливає такий важливий висновок: підприємництво має завжди супроводжуватися науково-технічною, організаційною та комерційно-економічною творчістю, новими підходами до вирішення господарських завдань.

**Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:**

- громадяни України та інших держав;

- юридичні особи — підприємства (організації) усіх форм власності.

Законодавство України передбачає певні обмеження щодо здійснення підприємництва. Зокрема, не дозволяється займатися підприємницькою діяльністю таким категоріям громадян: військовослужбовцям, посадовим особам органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади й управління, які здійснюють контроль за діяльністю підприємств і організацій.

**Об'єктами підприємницької діяльності** можуть бути: товар; продукт; послуга.

Підприємницька діяльність здійснюється згідно з чинним законодавством:

- без використання найманої праці;

- з використанням найманої праці;

- без утворення юридичної особи;

- з утворенням юридичної особи.

У сучасних умовах господарювання ринкову економіку визначають коротко як економіку вільного підприємництва. Проте підприємництво здійснюється за певними принципами, має власні форми, типи і моделі функціонування.

*Основні принципи підприємництва:*

- вільний вибір діяльності;
- залучення на добровільних засадах для здійснення підприємницької діяльності майна і коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійне формування програми виробничої та інших видів діяльності;
- вибір постачальників ресурсів і споживачів виготовлюваної продукції;
- установа цін на товари й послуги відповідно до чинного законодавства України;
- вільне наймання працівників для здійснення бізнесової діяльності;
- залучення і використання природних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, якщо це не заборонено або не обмежено чинним законодавством;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів до відповідних бюджетів згідно із законодавством;
- самостійне здійснення підприємцем — юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютного виторгу на власний розсуд.

Визначальний принцип сучасного зарубіжного підприємництва: виробник, проводячи маркетингові дослідження, спочатку знаходить покупця (споживача) продукції чи послуг, пропонованих для ринку, і лише після цього приступає до її (їх) продукування. Саме в цьому виявляється пріоритет споживача як провідної ланки ринкового господарства.

Підприємництво як форма ініціативної діяльності може бути представлене певними **видами**:

- будь-якими видами виробничої діяльності;
- різноманітними видами торговельної діяльності;
- діяльністю з надання послуг;
- комерційним посередництвом тощо.

Підприємницька діяльність може здійснюватися в *індивідуальній* і *колективній формі*. Перша означає здійснення її громадянами, тобто фізичними особами, вільними у встановленні своїх прав і обов'язків на основі договору (угоди) і у визначенні будь-яких умов договору (угоди), що не суперечать чинному законодавству. Друга — колективна — передбачає межі та процедури, які окреслені більш строго з участю держави. У таких випадках

підприємницька діяльність здійснюється вже на основі і в межах тих завдань і повноважень, котрі відбиті в засновницьких документах та статутах підприємств (організацій) різних форм власності.

Зазначені вище форми підприємницької діяльності тісно корелюють з можливими **її типами**. Основні з них такі:

- малий бізнес, що ґрунтується на особистій власності або оренді;
- спільне підприємництво або партнерство, засноване на колективній власності;
- корпоративне підприємництво, засноване на акціонерній власності.

Багаторічний досвід господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що традиційно існують дві моделі підприємництва: класична та інноваційна, але на практиці вони можуть поєднуватися.

**Класична** модель підприємництва орієнтована на максимально ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дій за такої моделі досить проста і чітко окреслена: оцінка наявних ресурсів; вивчення можливостей досягнення поставленої мети; використання тієї можливості, яка зможе забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів.

**Інноваційна модель** підприємництва передбачає активне використання будь-яких (у межах закону) і насамперед нових управлінських рішень для підприємницької діяльності, особливо коли бракує власних природних ресурсів. Схема дій за цієї моделі підприємницької діяльності така: формулювання головної мети; вивчення зовнішнього середовища з метою пошуку альтернативних можливостей; порівняльна оцінка власних ресурсів і знайдених можливостей; пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів; аналіз можливостей конкурентів; реалізація завдань згідно з вибраною концепцією (рис. 1.1).

Для започаткування і тривалого здійснення підприємництва необхідні самі **підприємці**. Останніх безспідставно вважають центральними особами в бізнесі.

Підприємця інколи порівнюють з полководцем, здатним з меншими силами виграти бій у кількісно переважаючого противника.

Держава буде багатою, якщо принаймні 5—7 % її активного населення матиме нахил до підприємництва.



Рис. 1.1. Схема принципів дій за умови інноваційної моделі підприємництва

Розуміння сутності підприємництва пов'язане також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання. Конкретно роль і значення підприємництва в економічному розвитку країни можна звести до такого:

- **по-перше, підприємництво є важелем для зміни структури економіки.** Для підприємців основний спонукальний мотив — можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямів господарської діяльності, віддача від яких може перевершити середні показники;

- **по-друге, розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції.** Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидшому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

- **по-третє, підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку.** Цей своєрідний прискорювач іс-

тотно впливає на структурну перебудову в економіці; збільшення обсягів виробництва і надання послуг; стимулювання інвестиційної діяльності; підвищення рівня попиту й пропозиції; прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому;

- **по-четверте, підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів.** Діяльність підприємця нерозривно пов'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина є потужним стимулом економії ресурсів, потребує від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, раціонального витрачання ресурсу, наймання робочої сили;

- **по-п'яте, підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоефективної праці.** У більшості випадків особистості, котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якісній і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигаиш для економіки в цілому.

На основі розглянутих проявів значущості підприємницької діяльності можна зробити загальний висновок.

Підприємництво виконує особливу функцію в економіці й народному господарстві, змістова сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричинює руйнацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень, зрештою стає тією силою, яка прискорює рух економіки по шляху ефективності, раціоналізації, бережливості і постійного оновлення.

Нагромаджений досвід усіх без винятку індустріально розвинутих країн з ринковою економікою соціального спрямування неzapepечно підтверджує, що підприємництво — необхідна умова досягнення економічного успіху.

## **1.2. Підприємницька ідея, типи, форми підприємств на ринку товарів і послуг**

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного і правового середовища, специфіки сфери діяльності, іс-



нують і загальні проблеми, з якими мусять мати справи підприємці. Однією з перших таких проблем є *пошук підприємницької діяльності*.

Пошук привабливої ідеї бізнесу — це досить важке і відповідальне завдання підприємця, який має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі запуску власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони надходять від:

- споживачів;
- працюючих фірм (підприємств);
- парламентів і урядів.

Споживач є по суті вихідним пунктом формування ідеї нового продукту або послуги. Тому слід вести пошук формальних і неформальних способів виявлення його думки, що може привести до ініціювання споживачем перспективної ідеї бізнесу.

Детальний аналіз діючих фірм на ринку товарів і послуг дає змогу знайти нові можливості вдосконалення продукції, послуг тощо і обґрунтувати концепцію власного бізнесу.

Діяльність парламентів та урядів, періодично оприлюднювані її результати також можуть бути корисним джерелом нових підприємницьких ідей.

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідним джерелом нових ідей бізнесової діяльності.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за практичної її реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним, тобто ідею варто розглядати з різних боків:

- рівня конкуренції на ринку відповідних товарів і послуг;
- наявності споживачів та знання їхніх потреб зараз і в майбутньому;
- виробничих можливостей щодо продукування тих або інших необхідних ринку товарів;
- реальних можливостей залучення фінансових коштів (за необхідності — іноземних інвестицій);
- стабільності та гнучкості чинного законодавства в галузі господарювання підприємців;
- компетентності, досвіду й управлінських здібностей бізнесменів тощо.

Наука і практика розробили чимало методів творчого пошуку підприємницької ідеї. Основні з них представлені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Групи методів пошуку підприємницької ідеї

**Перша група методів.** **Метод аналогії** передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи «підглянутого» в природі.

**Метод інверсії** — специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми: перевернути «догори ногами»; «вивернути» на протилежний бік; поміняти місцями тощо.

**Метод ідеалізації** ґрунтується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може «наштовхнути» на усвідомлення якоїсь нової ідеї. Порівняно з індивідуальними колективні методи ефективніші. Вони використовуються в другій групі методів пошуку підприємницької ідеї.

**Друга група методів.** **Метод «мозкового» штурму** — зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань. При цьому слід дотримуватися таких правил: не допускати критики і негативних коментарів щодо висловлювань опонентів; не гудити нової ідеї, якою б вона не була

абсурдною з погляду можливої її практичної реалізації в сучасних умовах.

**Метод конференції ідей** відрізняється від методу «мозкового» штурму тим, що допускає доброзичливу критику в формі репліки або коментаря. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

**Метод колективного блокнота** поєднує в собі індивідуальне висунення ідеї з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує в блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.

**Третя група методів. Метод контрольних запитань.** Його сутність полягає в тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої ідеї. При використанні цього методу бажано мати попередньо розроблені блоки запитань.

**Метод фокальних об'єктів.** Його характерними особливостями є перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його називають фокальним. При цьому може виникнути низка варіантів вирішення завдання. Досвід показує, що застосування цього методу дає добрі результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технічних ідей і завдяки цьому дає змогу знайти прийнятну підприємницьку ідею відносно розробки і освоєння виробництва нових товарів.

**Метод морфологічного аналізу** ґрунтується на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи із закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу. Комбінуючи варіанти, можна отримати чимало різних рішень у процесі пошуку підприємницької ідеї. Цей метод уможливорює огляд усіх реальних рішень проблеми і вибір оптимального варіанта.

Підприємницька діяльність досить різноманітна. На основі аналізу першоджерел пропонується така схема її класифікації.

За фактором новаторства виділяють два види підприємницької діяльності: 1) науково-технічне, або інноваційне, підприємництво; 2) ринкове підприємництво, або арбітражування.

Науково-технічне (інноваційне) підприємництво передбачає діяльність щодо економічної реалізації нововведень і винаходів у різних сферах економіки, включаючи організацію та управління. Різновидом інноваційного підприємництва є венчурне, особливо ризиковане. Це діяльність із розробки і комерційного використання результатів науково-технологічних нововведень. Венчурним компаніям інвестори передають свій капітал на безоплатній основі, однак при успішній діяльності їм надаються права на результати наукових розробок, одержання засновницького прибутку і прав основного акціонера. Співробітники венчурних підприємств, враховуючи високу часту ризику, крім високої заробітної плати, стимулюються можливістю купівлі акцій і перетворення їх на співвласників.

Ринкове підприємництво (в австрійській науковій школі має назву арбітражування) — це діяльність по закупівлі товару за низькою ціною і продаж його на інших ринках за вищою. Арбітражування в постсоціалістичних країнах називалося спекуляцією. Словник іноземних слів тлумачить «спекуляцію», як торгівлю, розраховану на швидке і легке збагачення, біржові угоди з метою одержання курсової різниці.

Арбітражування розповсюджене, насамперед, у сфері обміну, торгівлі, на ринках сільськогосподарської продукції, цінних паперів тощо. До арбітражування інколи відносять діяльність по закупівлі сировини за низькими цінами, її переробці та продажу готових продуктів за максимально високими цінами.

Арбітражуванням є будь-який тип міжнародної торгівлі, що діє за принципом порівняльних переваг. У цих випадках підприємцями виступають агенти по продажу товарів великого постачальника, агенти по закупівлі товарів, незалежні посередники (брокери). Така підприємницька діяльність досить поширена в Україні.

Один із видів арбітражування пов'язаний з валютними операціями, що є складовою фінансової діяльності підприємств, банків, юридичних та фізичних осіб з купівлі-продажу валюти.

Головна роль відводиться інноваційному підприємництву у сфері виробництва, в тому числі в сільському господарстві. Арбітражування тут відіграє другорядну роль.

Проте в Україні розвивається переважно ринкове підприємництво в фінансовій сфері та сфері обігу. Для активізації інноваційного підприємництва у виробничій сфері потрібно формувати певні економічні умови.

### **За способом організації виділяють залежну та незалежну підприємницьку діяльність.**

Залежна підприємницька діяльність (франчайзинг) здійснюється на основі ліцензії — франшизи відомої підприємницької фірми. Виділяють три її види:

- товарний франчайзинг, коли підприємець отримує право у провідної фірми на продаж товарів з її торговою маркою;
- виробничий франчайзинг здійснюється на основі ліцензії на виробництво товару незалежної фірми (сировина і матеріали купуються у фірми);
- діловий франчайзинг, коли купується франшиза на вид діяльності.

Така підприємницька діяльність має певні переваги: підприємець користується вже перевіреними методами; зменшується ступінь ризику; нагромаджується підприємницький досвід. З певною умовністю до франчайзингу можна віднести вирощування цукрових буряків, соняшнику та інших культур із залученням іноземних фірм, які надають українській стороні технологічне забезпечення, одержуючи за це частину прибутку.

Слід виділити й ряд недоліків, які проявляються в недостатній самостійності та малій прибутковості, оскільки, крім початкового внеску, підприємець робить щомісячне відрахування ліцетатору до 20 % від обсягів продаж. З точки зору витрат, розмір їх на придбання франшизи на 10—30 % вищий, ніж на створення незалежного підприємства.

За організаційними формами виділяють такі види підприємницької діяльності:

- діяльність по створенню і функціонуванню нових підприємств;
- підприємницька діяльність в уже створених і функціонуючих організаційних структурах;
- об'єднання існуючих підприємств на основі спільних інтересів.

Зрозуміло, що найповніше суть підприємництва може проявитися під час організації нових підприємств: нова комбінація факторів, вищий ступінь свободи і, відповідно, ризику. Однак і в існуючих підприємствах, їх об'єднаннях роль підприємництва залишається важливою.

Підприємницька діяльність класифікується також за сферою організаційних новацій: наукова, аграрна, фінансова, промислова, страхова, посередницька, торгова.

Відповідно до юридичного статусу прийняття рішень визначають такі правові форми підприємницької діяльності: односіб-

ні володіння, партнерства і корпорації. Згідно з чинним законодавством України, підприємництво здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця: індивідуальне, сімейне, приватне, колективне, спільне, державне.

Підприємницька діяльність може здійснюватися в різних за величиною підприємствах: малих, середніх і великих. Як правило, в зарубіжній практиці критерієм для їх визначення є чисельність працюючих і галузева приналежність Підприємства з чисельністю працюючих від 1 до 20 чол. називають ремісницькими, від 20 до 100 — малими, від 100 до 500 — середніми і понад 500 — великими. В Україні, згідно з чинним законодавством, до малих підприємств відносять як новостворені, так і діючі підприємства з відповідною чисельність працюючих: у промисловості і будівництві — до 200 чол., у науці і науковому обслуговуванні — до 100 чол., в інших галузях виробничої сфери — до 50 чол., у галузях невиробничої сфери — до 25 чол. Аналогічна законодавча норма прийнята також у Росії.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія. Це узагальнена назва будь-якої виробничої одиниці, незалежно від її розмірів, організаційно-правової форми і форми власності. Підприємництво може здійснюватися в різних організаційно-правових формах, які встановлюються законодавством України. В цьому виявляються нормативні аспекти підприємництва на етапі організації (реорганізації) фірми.

Найпоширенішими організаційні форми виробничого підприємництва:

- одноосібне володіння (за законодавством України це може бути приватне підприємство — юридична особа, заснована на приватній власності громадянина України; спільне підприємство — юридична особа, заснована на приватній власності членів однієї сім'ї; фізична особа, зареєстрована як суб'єкт підприємницької діяльності);

- партнерство (товариство з додатковою відповідальністю; повне товариство; командитне товариство);

- корпорація — юридичний об'єкт, відокремлений від своїх безпосередніх власників.

Крім того, законодавством України передбачені народні, орендні та державні підприємства, які теж можна віднести до розряду корпорацій. Особливе місце посідають кооперативи та фірми будь-якої організаційно-правової форми з іноземною кваліфікованою або некваліфікованою інвестицією, діяльність яких регламентується спеціальними законодавчими актами.

Наведемо детальнішу характеристику кожної з трьох основних організаційних форм виробничого підприємництва. Першим є підприємство, яке існує як особисте володіння або особиста власність (sole proprietorship). *Одноосібна власність* належить одній особі, одній сім'ї. У США, наприклад, таких одноосібних підприємств приблизно 15 млн. Одноосібна власність охоплює 10—14 % фінансового обсягу всього американського бізнесу. Звичайно одноосібний підприємець є універсалом: генеральним менеджером з продажу, збуту, реклами, фінансів, кадрів і постачання. Рейтинг кредитоспроможності одноосібника не дуже високий порівняно з великими фірмами. Ця форма має ряд переваг:

- власникові фірми повністю належить прибуток фірми;
- володар фірми має низькі витрати з організації виробництва;
- невеликі розміри фірми дозволяють власникові підтримувати контакти зі своїми робітниками і покупцями продукції.

Недоліки особистого володіння:

- обмежені можливості для розширення виробництва;
- несприяття банків у наданні значних кредитів;
- необмежена відповідальність за фінансовий стан підприємства, оскільки все майно володаря за рішенням суду може бути направлено на компенсацію вимог кредиторів і погашення боргів;
- власник фірми повинен бути компетентним в усіх виробничих та фінансових питаннях і мати здібності до підприємництва.

*Друга організаційна форма виробничого підприємництва — це партнерство, або товариство (partnership), яке передбачає об'єднання капіталів двох або більше господарюючих суб'єктів. Угода між його членами містить такі пункти:*

- повноваження кожного партнера;
- тривалість угоди;
- суму, інвестовану кожним партнером;
- схему розподілу прибутків і можливих збитків;
- заяву про фінансові необхідні процедури у товаристві;
- процедуру прийняття нових партнерів і ліквідації товариства.

На початок 2004 р. в Україні було зареєстровано понад 30 тис. господарських товариств. Партнерство має такі переваги:

- широкі можливості для розширення виробництва;
- збільшення можливості одержання кредиту;
- залучення професійних менеджерів.

Недоліки цієї організаційної форми проявляються в таких аспектах: при генеральному партнерстві, на випадок банкрутства фірми, усі її співвласники несуть необмежену відповідальність. Компаньйон, якому належить 1 % власності фірми, відповідає на

рівних з тим, кому належить решта 99 %. Складності виникають при ліквідації і реорганізації на інші види виробництва. Зокрема передбачається залежність юридичного існування від виходу партнерів.

*Третя організаційна форма виробничого підприємства* — це корпорація (corporation, public company). Об'єднання, спілка, акціонерна форма власності, що передбачає колективну власність капіталу, а також зосередження функцій управління підприємством у руках верхнього ешелону професійних управлінців (менеджерів), що працюють за наймом. Сюди ж відносяться і холдинги.

Важливою ознакою корпорації є гарантоване законодавством право на довічне існування незалежно від змін складу власників капіталу. Невід'ємна особливість корпорації полягає в тому, що на випадок банкрутства вона відповідає за своїми зобов'язаннями лише майном корпорації, а не майном власників або акціонерів, тобто є компанією з обмеженою відповідальністю.

Корпорації займають панівне становище в економіці багатьох розвинутих країн за обсягом вироблюваної продукції або наданих послуг.

Поєднання різноманітних форм власності надає необхідної гнучкості економіці, сприяє формуванню більш гармонійних структур, які поєднують у собі переваги великих і малих господарських форм. Зі збільшенням розмірів підприємств збільшується кількість підприємств, які контролюються корпораціями. Якщо на початку ХХ ст. під контролем корпорацій у США знаходилось 23,7 % усіх підприємств, у 1995 р. — 68,9 %, то з 1999 р. — майже 80 %.

Весь прибуток корпорації належить її акціонерам (учасникам) і поділяється, як правило, на дві частини: перша — дивіденди (відсотки) для утримувачів акцій; друга частина — на реінвестування.

Основні переваги корпорації:

- можливість мобілізації додаткових капіталів шляхом випуску цінних паперів;
- використання наукових методів управління і професійних менеджерів;
- можливість використання грошового ринку і ринку капіталів дозволяє гнучко орієнтувати програму з одного виду діяльності на інший;
- корпорація існує незалежно від того, скільки разів змінювалися її власники.



Корпораціям властиві і певні недоліки, зокрема:

- високі подвійні податки на одиницю прибутку: спочатку оподатковується прибуток корпорації, а потім — дивіденди акціонерів під час їх виплати;
- значні організаційно-економічні труднощі під час реєстрації фірми;
- більша регламентованість з боку держави.

Порядок корпоратизації підприємств визначений Постановою Кабінету Міністрів України від 5 липня 1993 р. № 508. Корпоратизації також підлягають державні підприємства, закриті акціонерні товариства, 75 % статутного фонду яких перебуває в державній власності, а також виробничі та науково-виробничі об'єднання, правовий статус яких раніше не був приведений у відповідність із чинним законодавством.

**Корпоративне управління в умовах економічної трансформації.** Корпоративне управління в широкому розумінні цього терміна виступає елементом загальної системи управління, притаманним лише фірмам в організаційно-правовій формі акціонерних товариств, і полягає в організації взаємодії учасників корпоративних відносин. Під учасниками корпоративних відносин розуміються не лише акціонери і менеджери, а й кредитори, працівники, спеціалісти і службовці тощо.

Основами корпоративного управління є:

- норми корпоративного законодавства, що регулюють порядок створення та ліквідації корпорацій, права й обов'язки акціонерів і менеджерів;
- існуюча практика господарювання, яка визначається станом економіки та режимом підприємництва;
- притаманна учасникам корпоративних об'єднань корпоративна культура, тобто сукупність звичаїв і правил, що ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах етики та моралі.

Під ефективним корпоративним управлінням розуміють управління, яке дозволяє корпораціям реалізовувати свої потенціальні можливості щодо залучення інвестицій, раціонально використовувати отримані кошти, а також забезпечувати зростання вартості капіталу акціонерів. Зрозуміло, що сучасний стан ефективності корпоративного управління зумовлений тим, що останнє перебуває в процесі становлення і тому є менш результативним порівняно з уже ustalеною системою.

Стан корпоративного управління характеризується, передусім, практикою господарювання і корпоративною культурою — вони

є базовими по відношенню до норм корпоративного законодавства. Якими б досконалими не були законодавчі норми, вони не працюватимуть в умовах їх несприйняття практикою господарювання і культурою взаємовідносин. Практика господарювання та її вплив на корпоративне управління. Головними чинниками, що справляють найбільший вплив на стан корпоративного управління, є специфіка формування акціонерного капіталу і роль держави у взаємовідносинах з корпораціями в перехідний період.

Специфіка формування акціонерного капіталу полягає в тому, що корпорації створюються, в основному, не класичним шляхом об'єднання капіталів, а шляхом розподілу статутних фондів державних підприємств під час приватизації. При цьому, оскільки значних масштабів набула сертифікатна (безоплатна) приватизація, то підприємства не отримали реальних інвестицій і поведінка вітчизняних корпорацій від самого початку їх існування не відповідала звичайній поведінці акціонерних товариств. Це проявилось у відсутності сприйняття менеджментом акціонерів як власників, що очікують вигод від вкладеного в компанії капіталу. Звичайною є практика невиплати дивідендів, причому не має значення наявність прибутку — не отримавши реальних грошей у підприємства, керівники не відчують себе зобов'язаними виплачувати винагороди за користування чужим капіталом.

Звичайно акціонери очікують не лише дивідендів, а й зростання вартості акцій, що є другим шляхом примноження їх багатства. З тієї ж самої причини менеджмент не ставить на меті підвищення вартості підприємств.

В умовах величезної розпорошеності акціонерного капіталу, до якої призвело безоплатне роздавання акцій (для порівняння: відсоток населення, яке є акціонерами, становить у Німеччині 5,5; Японії — 9; Великобританії — 15,8; США — 21,1, а в Україні — 65), дрібні акціонери фізично не можуть вплинути на поведінку керівництва ВАТ; дається взнаки також те, що акціонери не брали участі в призначенні керівників, оскільки управлінські контракти укладали державні органи приватизації. Іншим способом становлення корпорацій було створення під час приватизації закритих акціонерних товариств шляхом оренди з викупом. Для них характерною є велика залежність акціонерів-працівників від керівництва, оскільки вони є прямими підлеглими, оплата їхньої праці та працевлаштування залежать від менеджменту.

До того ж, розподіл акцій таких підприємств не відповідав принципу соціальної справедливості як базовому принципу безоплатної приватизації. Директорат мав можливість (і використав

їх) для формування статутного фонду у вигідних для себе пропорціях завдяки використанню штучно створених механізмів наділення кожного орендаря потрібною кількістю акцій.

Таким чином, сам характер формування акціонерних товариств спричинив виникнення суперечності між інтересами акціонерів-власників та керівників, що не бачать сенсу в акціонерній формі підприємств, а також призвів до підпорядкованості акціонерів-працівників менеджменту.

Внаслідок усіх цих особливостей формування акціонерного капіталу виникли передумови до укладання внутрішніх угод (що проводяться корпорацією не на комерційних основах, а на користь фактичних керуючих), в результаті чого керівники отримують вигоди безпосередньо за рахунок компанії, не беручи до уваги інтереси акціонерів і завдаючи збитків підприємству. Внутрішні угоди, що реалізуються переважно шляхом бартеру, вексельних та інших дисконтних розрахунків, міжфірмових кредитів, стали можливими внаслідок збереження контролю старими директорами. Вони постають перед дилемою: або підвищити вартість керованої ними компанії, або зменшити вже створену вартість на свою користь. За умов економічної кризи, що супроводжує трансформаційні процеси, перший шлях є важким, і більшість обирає другий.

**Особливості взаємовідносин держави і корпорацій.** Головна особливість таких взаємовідносин полягає в тому, що під час приватизації держава зберігає значний вплив на підприємства, залишаючись вагомим акціонером. Вплив ми визначаємо як потенціальний, підкреслюючи тим самим, що досі не знайдено дійових підойм участі держави в корпоративному управлінні. Світовий досвід говорить, що держава може бути ефективним акціонером (японська модель корпоративного управління) або не брати участі в корпораціях (англо-американська та німецька моделі).

Щодо української моделі корпоративного управління, то в процесі приватизації держава об'єктивно залишається акціонером.

Крім того, що в держави немає дійових підойм впливу на прийняття корпоративних рішень, вона не виконує своїх обов'язків і як акціонер-інвестор. Вилучені в корпорацій кошти через систему оподаткування направляються не в повному обсягу на трансфертні платежі та фінансування суспільних благ, а витрачаються значною мірою на погашення зовнішньої кредиторської заборгованості. Так, коефіцієнт співвідношення між сумою суспільних

благ і трансфертних платежів, що фінансуються з бюджету, та розміром податкових надходжень в Україні не перевищує 26 % (при оптимальному значенні — не менше як 80 %).

Навіть у тих корпораціях, де відсутня державна акціонерна участь, держава опосередковано є власником, оскільки присвоює значні кошти підприємств у вигляді податків. Про рівень оподаткування свідчить частка прямих і непрямих податків, а також нарахувань на оплату праці у ВВП. Якщо в 1990 р. вона становила 25 % ВВП, то в 1994 р. зросла до 43,5, у 1996 р. — до 48, а нині становить 46 %. Аксиоматично, що рівень оподаткування впливає на прибутковість діяльності, про стан якої свідчить наявність 48 % підприємств, які протягом одинадцяти місяців 2000 р. працювали збитково. Найбільша кількість таких підприємств і організацій — на транспорті (68 %), у матеріально-технічному постачанні та збуті (65 %), будівництві (59 %). Тим самим держава, опосередковано виконуючи функції власника, не сприяє розвитку підприємств. Розрахунки свідчать, що частка податків у валових доходах підприємств становить 20—30 % (залежно від структури собівартості), і ця частка має стійку тенденцію до зростання відповідно до збільшення розмірів підприємства. Таким чином, акціонерні товариства (а ця форма є характерною для великих підприємств) сплачують більші податки порівняно з середніми та малими підприємствами, отже, доходність акціонерного капіталу нижча, ніж у інших форм капіталу.

Поряд з тим, державне регулювання господарської діяльності призводить до встановлення переваг акціонерів одних підприємств над іншими. Найбільш яскравий прояв цього — надання пільг корпораціям у вільних економічних зонах. Економічне зростання підприємств на окремих територіях супроводжується зниженням надходжень до бюджету (у 2000 р. від реалізації інвестиційних проектів бюджет отримав 242,1 млн грн, а надані пільги становили 252,9 млн грн, тобто від'ємне сальдо дорівнювало 10,8 млн грн), які компенсуються за рахунок інших суб'єктів господарювання, в тому числі — акціонерних товариств. Істотний вплив на неоднакове становище акціонерів справляють також особливі пільгові умови, в яких діють компанії окремих галузей, наприклад, металургії чи сільського господарства. Крім того, держава залишає за собою право використовувати дійові механізми перерозподілу власності корпорацій на свою користь, оскільки є значним кредитором. Позиція останнього полягає в тому, що за ним зберігається можливість здійснювати перерозподіл власності на свою користь.

Ця можливість реалізується в поточних умовах через податкову заставу і продаж заставленого майна. При цьому власність держави не зростає, а витрачається на вирішення поточних бюджетних проблем. Цілком ймовірним є майбутнє посилення кредиторського тиску — у зв'язку з існуванням безспірного списання боргів (картотека № 2) податкова застава значно пошириться, до того ж вимоги можуть бути звернені на все майно, без урахування розміру боргу перед бюджетом.

Можна констатувати, що практика господарювання визначає такі риси корпоративного управління:

- велика кількість дрібних інвесторів;
- відсутнє усвідомлене уявлення держави щодо свого місця в корпоративному управлінні, форм реалізації суспільних інтересів корпоративним шляхом;
- фіскальна політика зумовлює більш сильне податкове навантаження на акціонерний капітал порівняно з іншими формами капіталу, крім того, ставить акціонерів підприємств різних галузей у неоднакові податкові умови;
- держава, навіть не будучи акціонером, зберігає щодо корпорацій дійові механізми перерозподілу капіталу на свою користь.

**Корпоративна культура.** Основні риси корпоративної культури зумовлені накладанням старої ідеології внутрішньогосподарського управління на штучно привнесені нові механізми взаємодії менеджменту та акціонерів, а також особливостями комерційних відносин корпоративних суб'єктів.

*Ідеологія внутрішньогосподарського управління.* Основним завданням керівників соціалістичних підприємств було виконання спущених згори директив, яке суворо контролювалося партійними, адміністративними органами і спецслужбами (тобто менеджмент діяв у рамках тотального контролю). З відмовою від централізованого планування і нагляду за його виконанням керівники опинилися у вакуумі контролю, оскільки компенсуючих контрольних механізмів створено не було. Характерний для усталених моделей корпоративного управління контроль з боку аутсайдерів на початку реформування внутрішньогосподарського управління не міг бути встановлений через відсутність зовнішніх акціонерів. Директори підприємств перетворилися у той час на безконтрольних хазяїв, які користувалися і розпоряджалися майном і результатами діяльності підприємств, а також, хоча й обмежено, виконували функцію привласнення. Така ідеологія була зафіксована законодавством про підприємства, а легалізація привласнення — законодавством про оренду. Таким чином, директо-

рат мав усі підстави для дій щодо майна підприємств і працюючих як приватний власник, а не як найманий менеджер, і він поводився саме так.

З початком масового акціонування підприємств ситуація кардинально не змінилася, хоча з'явилися аутсайдери. Ними стали: переважна більшість населення та інституціональні інвестори; як перші, так і другі зафіксували свою власність у підприємствах за допомогою приватизаційних майнових сертифікатів. Очікувалося, що аутсайдери обмежать функції директорату з користування, розпорядження та володіння майном, але цього не сталося, оскільки сертифікатна приватизація не створила стабільних кіл акціонерів, отже, не могли реалізовуватися і відповідні механізми контролю. Величезне розпорошення акцій за повної відсутності механізмів реалізації прав власності дрібними акціонерами і незрозуміння ними своїх прав дозволяли керівникам «де-факто» бути приватними власниками підприємств і відповідно поводитися з аутсайдерами.

У такі підприємства корпоративну культуру не було привнесено — директорат повністю зберіг свій звичайний стиль внутрішнього управління, оформивши корпоративні відносини лише юридично; останні стали «оболонкою», яка покрила застарілі управлінські механізми, не змінивши при цьому їх суті. Збереження старих методів внутрішньогосподарського управління спричинило на деяких підприємствах позитивні, а на інших — негативні наслідки господарської діяльності. В обох випадках модель управління як корпоративна не працює.

Директорат значною мірою зберігає особистий вплив на підлеглих. Останні (особливо на підприємствах, розташованих у великих містах і на селі) привчені діяти за вказівками начальника, оскільки рішення керівників стосуються не лише виробничої діяльності, а й їхнього повсякденного життя. Така залежність працівників від керівництва формує пасивність, несамостійність у прийнятті рішень, у тому числі — щодо реалізації прав акціонерів та дій з власними акціями. Певний вплив на поведінку рядових працівників справляють затримки/невиплати заробітної плати. Однією, хоч і не найголовнішою, реакцією на таке становище є дрібні крадіжки майна, які закріпили в свідомості людей ставлення до активів як до чужих, і не має значення, хто працівники — інсайдери чи аутсайдери, — ставлення до підприємства у них некорпоративне.

*Особливості комерційних відносин.* Інституціональні інвестори під час масової сертифікатної приватизації істотно впливу

на загальну картину корпоративної культури не справили, хоча привнесли до неї певні штрихи. Найбільш яскравим з них був масовий обман вкладників довірчих товариств. Це призвело до формування досить стійкої негативної мотивації населення щодо спільного інвестування власними грошима. Що стосується інвестиційних фондів і компаній, то результати їхньої діяльності, з точки зору чесності у відносинах з індивідуальними інвесторами, були на час проведення сертифікатної приватизації позитивними: про це свідчить те, що основна частка приватизаційних майнових сертифікатів (89 %) вкладалася фінансовими посередниками, тобто їм довіряли.

Інвестиційні фонди (компанії) також вплинули на рівень криміналізації корпоративних відносин, що видно з порівняння процесів безплатної приватизації в Росії та Україні. В Росії випуск готівкових ваучерів передував створенню інститутів спільного інвестування, і розвиток останніх виконав криміналіст, який за допомогою контрольованої торговельної мережі акумулював значну частину ваучерів, обміняв їх на акції і отримав доступ до промислових підприємств. Це — одна з головних обставин, що зумовили високий рівень криміналізації російської системи корпоративних відносин.

В Україні ж, свідомо чи несвідомо, склалася ситуація, за якої спочатку з'явилися інвестиційні фонди і компанії, а вже потім приватизаційні майнові сертифікати набули готівкової форми. Вчасно запроваджені дійові механізми державного контролю за інвестфондами (на відміну від довірчих товариств) значною мірою запобігли проникненню до них злочинних елементів. Тим самим кримінальний елемент корпоративної культури не дістав такого поширення, як у Росії.

Незважаючи на сьогоднішній позитивний імідж інститутів спільного інвестування, слід враховувати, що вони створювалися здебільшого (понад 90 % випадків) у вигляді фондів закритого типу, які після п'яти років функціонування повинні закритися і розрахуватися з вкладниками. Ті фонди, які не купували приватизаційних паперів, а міняли їх на інвестиційні сертифікати, цілком очевидно (з огляду на низьку прибутковість об'єктів інвестування) не виправдають надій учасників на доходи. Така ситуація не була передбачена засновниками, які сподівалися на інвестування в акції ліквідних і доходних підприємств. Під час приватизації випадки продажу за акції таких підприємств були поодинокими, до того ж інституціональні інвестори виявилися неспроможними ефективно управляти підприємствами — вони не мали ні відпо-

відного досвіду, ні реальних джерел фінансування їх розвитку. Можна стверджувати, що характерною рисою корпоративної культури інвестиційних фондів (компаній) є невміння передбачити наслідки своїх дій. Проблема виходу із становища з розрахунками вирішується шляхом реорганізації фондів, проте грошей це вкладникам не додасть і посилить неохочість населення до опосередкованого інвестування у підприємства. Природно, що існуючі відносини довіри між цими корпоративними суб'єктами погіршаться.

Слід мати на увазі, що напрям діяльності інституціональних інвесторів під час приватизації змінився — на перший план вийшло завдання збирання пакетів акцій в інтересах директорату чи інших заможних інвесторів. На даний час воно майже вирішене. Завдання ж перетворення фондів на реальні інститути спільного інвестування за умов відсутності нагромаджень у населення і великих ризиків капіталовкладень ними не ставиться. Зрозуміло, що це не поліпшить відносин між вкладниками та акціонерами інвестфондів.

Крім населення та інститутів спільного інвестування, пристосованих до сертифікатної приватизації, впливовим неформальним аутсайдером став, починаючи з 1993—1994 рр., уже нагромаджений на той час фінансово-торговельний капітал. Позиція директорату щодо нього полягала в його недопущенні до корпоративного управління, але масова нестача через гіперінфляцію оборотних коштів примусила керівників підприємств прийняти зовнішню фінансову допомогу, отже, поділитися контролем за підприємствами. Контроль цих аутсайдерів здійснювався шляхом надання давальницької сировини на продиктованих цінових умовах її переробки. Останні, як правило, покривали лише поточні витрати на виробництво, не враховували необхідності відтворення всіх активів і тим самим ставили керівників підприємств у щедалі більшу залежність від аутсайдерів.

На даний час такий процес викристалізувався і дістає своє юридичне оформлення в приватизації великих підприємств, а фінансово-торговельний капітал перетворився на промислово-фінансовий. Така схема корпоративних зв'язків характерна не для всіх, а лише для підприємств, що виробляють найбільш ліквідну продукцію. Взаємовідносини директорату і аутсайдерів цього типу характеризуються повною підпорядкованістю менеджменту. Аутсайдери мають змогу отримувати вигоди від контролю за підприємствами недивідендними шляхами, використовуючи процедури внутрішніх угод, тому індивідуальні інвестори



усунуті від доходів і управління. Таким чином, і на підприємствах, де присутні зовнішні впливові акціонери, корпоративне управління є лише юридичною «оболонкою», яка приховує культуру офшорного капіталу й управління, характерну для приватних підприємств; носіями ж цієї культури виступають аутсайтери.

З огляду на це, основні риси корпоративної культури, що формують національну модель корпоративного управління, проявляються у:

- використанні в управлінні підприємствами з боку менеджерів і/або впливових зовнішніх акціонерів поведінки, притаманної приватним власникам;
- відсутності у населення бажання стати акціонерами за рахунок вкладення власних заощаджень;
- недостатньому вмінні прогнозувати наслідки володіння корпоративними правами;
- порівняно низькій значущості кримінального елемента корпоративної культури;
- примиреності населення з тим, що реальним власником (акціонером) воно не буде, незважаючи на те, що практично всі мають акції.

У цілому корпоративне управління не можна вважати ефективним: воно не вирішує завдань залучення інвестицій, використання їх на благо всіх акціонерів, підвищення ринкової вартості акціонерного капіталу.

**Удосконалення корпоративного управління під час приватизації.** Як видно з наведеного матеріалу, приватизація виступає чи не найвагомішим фактором формування корпоративного управління. Поточні зміни в приватизаційних механізмах дозволяють очікувати, що вони справлять значний вплив на поліпшення стану корпоративного управління. Нині приватизаційні заходи спрямовані насамперед на продаж найважливіших підприємств, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, ефективним власникам. Саме останні повинні привнести усталені норми корпоративного управління в національні підприємства; є надія, що завдяки власній результативній діяльності їх досвід управління буде перейнятий усіма іншими учасниками корпоративних відносин.

Зміни в приватизаційних процесах пов'язані насамперед з Указом Президента України про прискорення грошової приватизації, ідеологія якого згодом була повністю відображена у прийнятій парламентом Державній програмі приватизації на 2000—2002 роки. Головною особливістю програми є, по-перше, те, що

вона, на відміну від попередніх, розрахована на трирічний період. По-друге, в ній враховуються індивідуальні особливості приватизації кожного підприємства, виходячи з його фінансово-економічного становища, ринкової вартості, інтересів національної безпеки і необхідності створення цивілізованих умов для участі інвесторів. По-третє, програма пропонує нові підходи до класифікації об'єктів, поділяючи їх на потенційно привабливі та неліквідні. По-четверте, вона спрямована на збалансування інтересів громадян, приватизованих підприємств, держави в рамках корпоративного управління, а також на поглиблення ринкових перетворень.

Для того щоб забезпечувати надходження в доходну частину бюджету грошей від приватизації великих стратегічних об'єктів — флагманів індустрії і, найголовніше, працювати на перспективу з гарантуванням довгострокової стратегії розвитку приватизованих підприємств, до програми було внесено тезу про те, що право на участь у приватизації таких підприємств, які займають монополіне становище на ринку, мають виключно промислові інвестори (носії особливих знань в управлінні, організації та технології виробництва з наявними ринками збуту). Тим самим програму приватизації зорієнтовано передусім на розв'язання не поточних завдань щодо наповнення державного бюджету, а насамперед завдань на перспективу — розвитку економіки, піднесення промисловості, пріоритетного розвитку стратегічних галузей, зміни на краще системи управління.

Для більшого закріплення цієї ідеології програма приватизації цілком виключає можливість участі офшорного капіталу в приватизації великих стратегічних об'єктів. Приватизація-2000 пройшла «під прапором» грошових продаж, насамперед, великих промислових об'єктів групи «Г». У першу чергу це — приватизація Миколаївського глиноземного заводу, яка дала рекордну за всю історію приватизації суму надходжень грошей у бюджет в розмірі 400 млн дол. і стратегічного інвестора для підприємства. Другою за значущістю є приватизація 68-процентного пакета акцій найбільшого в Європі нафтопереробного підприємства «ЛІНОС». Новий російський власник контрольного пакета не тільки вніс гроші в бюджет за придбані акції, а й узяв на себе зобов'язання погасити левову частку кредиторської заборгованості підприємства і, найголовніше, завдяки ефективному управлінню реанімував його виробничо-господарську діяльність. Адже, згідно з договором купівлі-продажу, інвестор зобов'язаний щороку забезпечувати підприємство нафтою в обсязі 4 млн т, що дає можливість ви-

вести його на мінімальний рівень рентабельності. Нині нафтопереробний комплекс працює, виплачується заробітна плата, йдуть відрахування в державний і місцевий бюджети, а головне — колектив підприємства з оптимізмом дивиться в завтрашній день.

Успішна приватизація Херсонського нафтопереробного заводу казахським інвестором «Казахойл» також дала можливість не тільки залучити солідну суму в бюджет, а й забезпечити гарантоване покупцем щорічне надходження нафти в обсязі близько 2 млн т, який є достатнім для ритмічної, стабільної роботи підприємства.

Придбання контрольного пакета акцій Миколаївського суднобудівного заводу «Океан» голландською компанією забезпечило, разом з бюджетними надходженнями, солідні інвестиції у підприємство, розширення ринків збуту, ефективний менеджмент.

Однак, крім позитивних результатів приватизації, поки що залишаються й серйозні проблеми. Парламентом був прийнятий законопроект про індивідуальну схему приватизації найбільшого металургійного підприємства — Маріупольського металургійного комбінату імені Ілліча — без конкурсу, шляхом викупу державного пакета акцій ЗАТ, створеним на цьому самому підприємстві, практично за номінальною вартістю із розстрочкою платежу в бюджет на півроку. З одного боку, це різко зменшило надходження грошей у державну скарбницю, з іншого — в черговий раз вдарило по інвестиційному іміджу України і не сприяло залученню ефективного корпоративного управління у підприємство. Іноземні інвестори вже давно змирилися з тим, що наше законодавство далеко недосконале, і готові працювати, але тільки за однієї умови: до чинних законів не вноситимуться постійно, з високою мірою інтенсивності поправки, не робитимуться винятки із загальних правил для окремих фізичних та юридичних осіб, що руйнує і без того хитке законодавче поле. Відсутність стабільного законодавства не тільки не сприяє поліпшенню інвестиційного клімату в Україні, а навпаки, відлякує серйозних інвесторів, внаслідок чого інвестиційні потоки не надходять в Україну, а дістаються її сусідам. Так, Польща одержала кілька десятків мільярдів доларів іноземних інвестицій, а Україна за весь період незалежності — майже на порядок менше (близько 4 млрд дол.).

Тільки абсолютна прозорість приватизації, тільки відкрита конкуренція капіталів — і вітчизняних і іноземних — на приватизаційному ринку України зможуть забезпечити появу стратегічних інвесторів з ефективним стилем корпоративного управлін-

ня. Крім того, значний вплив на поліпшення загального стану корпоративного управління може справити держава як акціонер. Нині 2549 ВАТ мають у статутних фондах державні пакети акцій, які становлять: до 5 % — у 648 товариствах; 5—25 % — у 468; 25—50 % — у 1012; 50—75 % — у 186; 75—100 % — у 235 товариствах.

В органах управління цими корпораціями державні інтереси репрезентують: у 1625 товариствах — органи приватизації; у 447 — місцеві органи виконавчої влади; у 152 — центральні органи виконавчої влади; у 325 товариствах — холдингові та державні акціонерні компанії. Значний обсяг державних корпоративних прав робить проблему вдосконалення управління ними дуже важливою. Нормативну базу державної участі в корпоративному управлінні розроблено в повному обсязі, але ефективність реалізації суспільних інтересів в акціонерних товариствах залишається низькою. Основні причини цього полягають у такому:

- неповному відпрацюванні загальної стратегії управління державними корпоративними правами, в межах якої можуть найбільш ефективно реалізовуватися тактичні цілі управління окремими акціонерами;

- відсутності необхідної кількості ресурсів для організації ефективного управління, яка відповідала б обсягам корпоративних прав;

- поєднанні представниками держави функцій державних службовців і повноважень з управління підконтрольними пакетами акцій, що не дає можливості якісно виконувати весь великий комплекс управлінських робіт;

- відсутності дійових механізмів контролю за діяльністю державних акціонерних і холдингових компаній.

Для усунення причин, що перешкоджають ефективному управлінню державними корпоративними правами, насамперед необхідно:

- обґрунтувати стратегію управління державними корпоративними правами;

- створити можливості для виплати пристойної винагороди представникам держави (державним службовцям) за належне виконання своїх обов'язків з корпоративного управління, оскільки оплата їх праці абсолютно неадекватна розмірам керованих грошових потоків і матеріальних цінностей;

- підвищити якість завдань представникам держави завдяки розробці коротко- і середньострокових бізнес-планів ВАТ і визначенню ролі держави в їх реалізації;

- посилити контроль за виконанням умов контрактів, укладених державними органами з головами правлінь акціонерних товариств;
- забезпечити участь держави в додаткових емісіях акцій, оскільки теперішнє блокування державою емісії гальмує розвиток підприємств.

Поєднання процесів продажу державних акцій підприємств промисловим інвесторам і реалізація запропонованих змін в управлінні державними пакетами акцій справить істотний позитивний вплив на стан вітчизняного корпоративного управління.

### **1.3. Характеристика основних форм об'єднань підприємницьких структур, їх суть, особливості формування**

**Концерн.** Концерн (від англ. *concer* — діло, інтерес) є переважаючою сучасною економічною формою промислового багатогалузевого об'єднання. Спираючись на диверсифікацію виробництва, концерн об'єднує у своєму складі десятки і сотні підприємств, науково-дослідних установ, навчальних центрів, випробувальних полігонів та інших ланок, які забезпечують діяльність великого економічного комплексу. Окремі структури концерну нерідко розташовані в різних країнах світу.

Внутрішньофірмовий жорсткий контроль, поєднаний з господарською самостійністю підприємств, відділів, філіалів концерну, дає можливість концерну досягти ефективної діяльності всередині країни і на світовому ринку. Майже всі великі компанії світу є концернами, які спираються на мережу чисельних невеликих і середніх виробників.

Пошук нових форм господарювання призвів до створення в економіці України концернів як форми промислового багатогалузевого об'єднання. У його складі велика кількість виробничих, наукових, технологічних, проектних, навчальних, торгових, фінансових та інших ланок. Це дає змогу істотно підвищити ефективність виробництва. Для цього концерни мають будувати свою діяльність за законами ринку, використовуючи прогресивний світовий досвід.

Керівництво концерном здійснюється правлінням, яке складається з власників великих пакетів акцій. Воно вирішує принципові питання діяльності концерну, здійснює контроль і загальне керівництво його справами. Оперативне керівництво справами концерну здійснюється радою директорів (менеджерів).

Концерн доцільно створювати тоді, коли наявні такі фактори:

- декілька галузей взаємопов'язані технічним процесом, потребують забезпечення газом, нафтою, енергоносіями, системами комунікацій;

- діє режим єдиного технологічного регулювання;
- створення концерну сприяє багатоканальному використанню сировини і матеріалів;
- забезпечується повнота циклу: наука — техніка — розробка — інвестування — виробництво — збут — споживання;
- головний принцип — лідерство великих структур на ринку продукції.

Результатом створення концернів є поліпшення цілого ряду напрямів господарсько-виробничої діяльності підприємств, які ввійшли до їх складу. Серед них назвемо декілька основних:

- оптимальні внутрішні структури;
- оперативність горизонтальних зв'язків;
- досягнення принципу саморозвитку;
- концентрація ресурсів дозволяє маневрувати і забезпечувати інформаційне, інженерне, маркетингове обслуговування.

**Консорціум.** Консорціум (лат. *consortium* — співучасть, співтовариство) — одна з форм монополій, тимчасова угода між кількома промисловими підприємствами заради спільного розміщення позик, науково-технічних розробок, комерційних операцій великого масштабу, здійснення великого проекту. Форма консорціуму характерна для об'єднання європейських країн з метою реалізації проектів, що мають високу вартість, які протистоять сильній конкуренції американських і японських монополій.

Останнім часом у нашій країні з'являються консорціуми в сільському господарстві, переробці сільськогосподарської продукції, сфері послуг, туризму, готельному господарстві, виробництві будівельних матеріалів.

У сільському господарстві перший консорціум створено в 1988 р., який об'єднав на добровільній взаємовигідній основі ряд агрокомбінатів, агрофірм і об'єднань для спільного використання виробничих потужностей та інфраструктур, створення спільної торгової мережі, розвитку взаємного комерційного кредиту тощо.

Форма консорціуму дає змогу оперативно сконцентрувати фінансові ресурси для розширення виробництва, розвитку ключових напрямів економіки.

Консорціуми створюються з метою об'єднання фінансових і матеріальних коштів, необхідних для реалізації цінних проектів

(створення нового або модернізація існуючого виробництва, інфраструктури, наукового центру тощо).

Консорціум є формою об'єднання трудових, наукових та інших ресурсів на основі добровільної економічної інтеграції незалежних, позавідомчих товаровиробників різних форм власності.

**Холдинг: суть, мета і основне призначення.** Одночасно з удосконаленням типів підприємницької діяльності розвиваються господарські зв'язки між окремими компаніями та створюються різноманітні їх об'єднання. Це відбувається на основі тісного переплетення двох принципів — монополії та конкуренції. Головними формами монополістичних об'єднань є картелі, синдикати, трести, концерни та конгломерати. Відносини між підприємствами можуть будуватися на основі системи участі, за якої одна компанія володіє частками капіталу інших або володіння взаємне.

Фірма, котра є власником хоча б частини капіталу іншої компанії, може називатися холдинговою. Як правило, холдинг-компанії здійснює будь-яка компанія або банк, котрим належить контрольний пакет акцій інших фірм.

*Холдингові компанії* називаються також материнськими. Материнській компанії може належати 100 % капіталу підконтрольних фірм. Останні є дочірніми компаніями котрі, в свою чергу, можуть підкоряти собі внучат. Дочірні та внучаті компанії є юридично самостійними фірмами.

Розрізняють два види холдинг-компаній: чистий холдинг, який створюється для контролю та управління іншими підприємствами; та змішаний холдинг, який займається ще й підприємницькою діяльністю -промисловою, торговою, транспортною, кредитно-фінансовою. Змішані холдинги типові в якості материнських компаній сучасних концернів — багатогалузевих об'єднань, організаційно пов'язаних між собою підприємств і конгломератів-концернів, які характеризуються значною диверсифікацією і послабленням функціональних зв'язків між компаніями, які в нього входять.

Холдингова компанія є особливим типом фінансової компанії, яка створюється для володіння контрольним пакетом акцій інших компаній з метою контролю і управління їхньою діяльністю. Практично всі сучасні корпорації Заходу і розвинутих країн Сходу мають холдингову форму організації, тобто на чолі підприємств, заводів, підрозділів, які входять, наприклад, у концерн (і зберігають при цьому юридичну самостійність), стоїть холдинг, який концентрує контрольні пакети акцій даних підрозділів. Це надає всій структурі цілісності і керованості.

*Холдинг, холдинг-центр, або холдингова компанія*, — це різновиди акціонерної компанії чи корпорації, яка використовує свій капітал для придбання контрольних пакетів акцій інших компаній з метою встановлення панування і контролю над ними.

Назва походить від англійського слова holding (володіння або держання), що й пояснює суть даного підприємницького утворення, яке зводиться до володіння однією основною батьківською компанією контрольними пакетами акцій дочірніх компаній, які входять у холдинг.

Холдинг характерний в основному для великих корпорацій. Останні в поєднанні з концернами, консорціумами, картелями, трестами, синдикатами, пулами утворюють систему великого бізнесу. Корпорація — це фірма, яка має статус юридично незалежного об'єкту, в якому власність розділена на частини (частки, паї, акції) і відповідальність кожного співвласника обмежена його вкладом у підприємство.

Вища законодавча влада в корпорації належить зборам акціонерів — внутрішніх і зовнішніх учасників бізнесу. Законодавчим органом у період між зборами акціонерів є рада директорів, які вибираються акціонерами в складі як мінімум трьох чоловік. У великих корпораціях кількість членів ради досягало 25.

Володіючи контрольними пакетами акцій дочірніх компаній, які при сучасному рівні диверсифікації значно менші за 51 %, холдинг може втручатися в будь-які сфери їхньої діяльності. А як тільки це відбувається, то зникає всяка грань між холдингом та концерном. Більше того, базова чи матеріальна компанія-концерн, як вже згадувалося, поряд із управлінськими функціями виконує роль холдингу: акумулює прибутки і перерозподіляє їх між філіалами концерну, здійснює кредитування та фінансування.

Незалежно від того, чи влітається холдинг у структуру концерну чи є самостійною одиницею, ключове місце в його діяльності займають фінансові операції: холдингова компанія має такі методи мобілізації фінансових ресурсів, які не під силу окремим підприємствам і фірмам (емісійно-засновницька діяльність, платежі за різноманітні послуги в сфері управління, фінансування, реклами, за користування патентами, перерозподіл фінансових коштів дочірніх підприємств. Усе це дуже приваблює наші вітчизняні відомчі структури: крім збереження традиційних функцій, холдинг розкриває перед ними нові горизонти.

*Законодавче регулювання холдингу.* Сучасне українське право має єдиний документ, що безпосередньо регулює холдингові відносини. Це Положення про холдингові компанії, що створюють-



ся в процесі корпоратизації та приватизації (за № 224 від 11.05.1994). Згідно з Положеннями, холдингова компанія — це господарюючий суб'єкт, що володіє контрольними пакетами акцій інших господарюючих суб'єктів. Останні є дочірніми підприємствами компанії. Це Положення регулює виключно випадки, коли холдинги створюються при реорганізації державних підприємств, тому є вузько орієнтованим документом, що не може передбачити усієї багатоманітності відносин, які виникають у процесі господарської діяльності.

На сьогоднішній день в українському законодавстві відсутні документи, що регулюють формування холдингів на раніше приватизованих підприємствах. Основні шляхи створення холдингів в Україні:

- 1) створення холдингу на базі існуючого підприємства (підрозділу);
- 2) створення холдингу на базі бувалої або існуючої управлінської структури;
- 3) заснування холдингу як нового господарюючого суб'єкта.

Формування холдингових компаній в Україні відбувається за згодою Антимонопольного комітету. Насамперед звертається увага на тип інтеграції нової компанії.

Вертикальна інтеграція — передбачає об'єднання підприємств, задіяних в єдиному технологічному ланцюгу, але у різних його ланках.

Горизонтальна інтеграція — має місце при об'єднанні підприємств, що виробляють однотипну продукцію.

Конгломератна інтеграція — об'єднує підприємства, які не поєднані між собою технологічними зв'язками і зайняті в різних галузях.

У положенні про холдингові компанії, які створюються в процесі корпоратизації і приватизації, зокрема у п. 26, передбачено, що холдингові компанії повинні один раз на рік публікувати в засобах масової інформації дані про свої баланси, прибутки і збитки, а також про частки (акції, паї), які належать іншим підприємствам у формі, яка встановлена Міністерством фінансів України і Антимонопольним комітетом.

У результаті холдингові компанії (концерни) складають зведені звіти за прийнятною методикою, хоча внутрішні взаємозв'язки господарюючих суб'єктів, які входять до складу холдингів, значною мірою трансформовані. У свою чергу, слід відмітити, що зведення даних виступає як метод консолідації, коли головне підприємство володіє 100 % капіталу дочірнього.

*Деякі особливості існування холдингу.* Холдингові компанії мають як переваги, так і недоліки.

1. До переваг належить можливість здійснення контролю над компаніями шляхом дроблення власності на їхній капітал. Вважається, що можливість брати участь в управлінні компанією важливіша, ніж володіння більшою частиною її капіталу.

Як правило, для здійснення контролю над компанією необхідно володіти більше ніж 25 % акцій, що надають право голосу. Але в разі «розпорошування» акцій між власниками буває достатньо й менше ніж 10 %. Через холдинг-компанію будь-яка фірма може купувати 5, 10, 50 і більше відсотків фондів іншої корпорації.

2. Ізоляція від ризиків. Компанії, що входять у конкретну холдингову систему, є юридичними особами, і кожна з них несе самостійну відповідальність за всіма своїми зобов'язаннями. Тобто збитки однієї з них не можуть переноситися на активи іншої компанії. Однак у реальному житті це правило не завжди виконується. По-перше, материнська компанія часто робить усе можливе для забезпечення боргів дочірніх компаній з метою збереження їхнього доброго імені та утримання покупців. По-друге, материнська компанія може розуміти необхідність підтримки додаткових капіталовкладень у філіали з метою захисту там своїх інвестицій. По-третє, надання позичок дочірнім компаніям може здійснюватися лише під гарантією материнської компанії. По-четверте, до певної міри активи дочірніх та холдингових компаній поєднані. Часом холдинг-компанія може запобігти збиткам однієї з дочірніх компаній шляхом припинення існування іншої.

3. Юридична самостійність. Деякі компанії комунального господарства та фінансові інститути вважають раціональнішим діяти в холдинговій системі, ніж як корпорації з численними підрозділами. Банки і страхові компанії теж організуються як холдингові.

4. До недоліків холдингових компаній відносяться:

- збільшення оподаткування. Якщо холдинг-компанія володіє більш як 80 % акцій дочірніх компаній, що надають права голосу, то згідно із законодавством США реєструється консолідований прибуток. Останній включає прибуток холдингової та дочірніх компаній. Дивіденди, які одержує материнська компанія, не оподатковуються. Якщо ж холдингова компанія має менше, ніж 80 % акцій дочірніх компаній, то прибутки не консоліднуються і 20 % дивідендів холдингової компанії оподатковуються. При ставці 34 % фактичний податок на міжкорпоративні дивіденди становитиме:  $0,20 \cdot 34 \% = 6,8 \%$ , тобто має місце незначне подвійне оподаткування;

- можливість легкого розпаду холдингової системи. Департамент суддів досить легко може домогтися розпаду холдингової системи шляхом передавання її власності на капітал, якщо з'ясує, що діяльність холдинг-компанії не відповідає вимогам законів.

Механізм фінансового регулювання через холдинг-компанію може бути надзвичайно складним. Іноді використовується система холдинг-компанії з 5 або 6 ярусів. Наприклад, діюча компанія, яка становить основу піраміди, має 100 млн євро активів, котрі створені за рахунок 50 млн євро позичок та 50 млн євро капіталу власників. Холдинг-компанія першого рівня може володіти цими 50 млн євро капіталу, з яких 25 млн євро вона фінансує за рахунок позичок і 25 млн євро — за рахунок капіталів власників. Активи холдинг-компанії другого рівня становлять згадані 25 млн євро капіталів, котрі фінансуються 12,5 млн євро позичок та 12,5 млн євро власників капіталу. Активи холдинг-компанії третього рівня становлять ці 12,5 млн євро капіталу, що фінансуються за рахунок 6,25 млн євро позичок та 6,25 млн євро власників капіталу. Якщо в системі чотири рівні холдинг-компаній, то активи компанії четвертого рівня становлять ці 6,25 млн євро, які фінансуються за рахунок 3,125 млн євро позичок та 3,125 млн євро власників капіталу. Отже, за 100 млн євро діючих активів стоїть 96,875 млн євро позичок.

*Три системи існування холдингу.* Холдинги існують, як правило, в системі корпорації, банківській сфері і в системі фондів:

- холдинг у системі корпорації — це холдинг з розподілом специфічних виробничих функцій між своїми відділеннями і корпораціями;

- холдинг з повною автономією всіх дочірніх підприємств і визначенням основних напрямків політики на раді директорів батьківської компанії;

- холдинг у банківській сфері — це такий вид холдингу, коли великі банки шляхом придбання акцій та інших цінних паперів менших банків, а також промислових підприємств одержують можливість контролювати діяльність своїх дочірніх компаній. Зокрема, батьківські банки відіграють основну роль на засіданнях ради директорів холдингу.

Холдинг у системі фондів — це такий вид холдингу, коли фонди утворені підприємцями і при цьому скуповуються акції різноманітних підприємств, що дає можливість засновникам і керівникам фондів контролювати ці підприємства.

*Економічний прогноз діяльності холдингових компаній.* Положення про холдингові компанії, які створюються в процесі корпоратизації і приватизації, обмежуючи права на створення холдингів, практично не розглядає механізму їх функціонування. Нині актуальними для таких структур є питання стратегічного і оперативного менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку і звітності, внутрішнього контролю та аудиту.

Відповідно до сфери стратегічного менеджменту холдингів слід відмітити недостатню кількість теоретичних та методологічних питань, які стосуються прогнозно-аналітичної стадії менеджменту, особливо — етапу одержання комплексного економічного прогнозу діяльності холдингової компанії.

Основні цілі прогнозування розвитку холдингу — визначити тенденції та закономірності економічних процесів, виявити можливі альтернативи розвитку. При цьому стратегічне прогнозування розвитку холдингу включає дослідження довгострокової динаміки важливих економічних показників, таких як консолідований прибуток об'єднання, темпи його зростання, вкладений капітал тощо.

Практика показує, що найважливішими критеріями, пов'язаними з діяльністю холдингових компаній, є критерії прибутковості. Тому найпростішою цільовою функцією холдингу пропонується функція, яка узагальнює поняття консолідованого прибутку холдингової структури:

$$П = ПГ + E \text{ КТ} \cdot ПТ,$$

де ПГ — прибуток головної холдинг-компанії;

ПТ — прибуток дочірньої компанії;

КТ — ваговий коефіцієнт.

Оскільки йдеться про максимізований довгостроковий прибуток, при розв'язанні задачі розподілу інвестиційних ресурсів необхідно належним чином врахувати фактор часу. Існує ряд динамічних економіко-математичних методів для оцінювання варіантів інвестицій, основними з яких є: метод чистої дисконтової вартості, метод щорічної віддачі, метод внутрішньої самоокупності. Для побудови динамічної моделі холдингу найбільш підходить метод чистої дисконтової вартості (ЧДС-метод), який ґрунтується на допущенні, що гроші, які отримуються або витрачаються в майбутньому, будуть мати меншу цінність, ніж зараз. Формально цей тезис можна обґрунтувати, застосувавши концепцію альтернативної вартості інвестування коштів. У випадку

довгострокових інвестицій при фіксованому рівні ризику вираз для ЧДС буде мати вигляд:

$$\text{ЧДС} = I + qn + pC,$$

де  $I$  — початкові інвестиції;

$n$  — очікуваний прибуток у наступні  $T$  років;

$C$  — залишкова вартість;

$q$  — коефіцієнт дисконтування.

Коефіцієнт ЧДС полягає в тому, що інвестиції в майбутні дочірні підприємства слід проводити лише в тому випадку, коли  $\text{ЧДС} > 0$ . У найпростішому випадку коефіцієнт дисконтування  $q$  визначається так:

$$q = (1 + P) - m,$$

де  $P$  — норматив приведення затрат до єдиного моменту часу (норма дисконту). Як правило, за норму дисконту береться значення середньої рентабельності, яку компанія могла б отримати від альтернативного способу вкладання капіталів. Як альтернативні можна розглядати тільки проекти з аналогічним ризиком для інвестора.

Таким чином, оптимізація прогнозів стратегічного розвитку холдингу повинна забезпечити такий рівень темпів зростання, диверсифікації, кооперування, інвестицій, при яких досягнення стратегічних цілей забезпечить максимальну корисність для компанії в цілому.

Економіко-математичні методи прогнозу розвитку холдингу дають можливість розрахувати і проаналізувати багато варіантів його розвитку, не застосовуючи експерименту на реальних об'єктах, і вибрати з них найкращі, які задовольняють задані критерії.

*Особливості бухгалтерського обліку в холдингах.* З виникненням холдингових структур з'явилася необхідність у розробці методичні рекомендації у сфері бухгалтерського обліку довгострокових фінансових вкладень у дочірні підприємства, які виникають внаслідок поглинання одними підприємствами інших, а також консолідації фінансової звітності групи підприємств. Найскладнішою ділянкою є процес представлення консолідованої фінансової звітності.

Консолідована звітність — це звітність групи підприємств, яка представлена як єдиний звіт. Головна її мета — пред'явити інвесторам, кредиторам, державним органам управління результати діяльності та інформацію про стан групи підприємств, які об'єднані в холдинг.

На відміну від традиційної зведеної звітності, де більшість показників отримують простим сумуванням показників індивідуальних звітів підприємств, у консолідованій звітності відбувається постаттєве об'єднання звітів з такими винятками:

- розрахункових операцій між підприємствами групи;
- операцій за прибутками і витратами всередині холдингу;
- нереалізованих прибутків і збитків між консолідованими суб'єктами;
- інвестиції в дочірні підприємства.

Актуальною для сфери функціонування таких об'єктів є розроблення системи контролю і внутрішнього аудиту їхньої фінансово-господарської діяльності. Необхідність здійснення внутрішнього аудиту зумовлена наявністю контролю, який передбачає право одного господарюючого суб'єкта впливати на діяльність іншого, щоб досягти чітко визначеної мети (прибутку). Право на здійснення часткою контролю і ступінь його прояву обумовлюється долею власності в капіталі підприємства, що контролюється.

Таким чином, не дивлячись на недоліки законодавчої бази, заснування холдингів в Україні стало реальністю. Є надія на появу в майбутньому правових документів, які регулювали б усі аспекти їхньої діяльності.

*Можливості створення холдингу.* Технологічний прогрес потребує не просто ринкового середовища, а конкретних організаційно-правових і господарських форм. Як би вони не змінювалися з часом, домінуюче положення в економіці розвинутих країн займають корпорації — великі акціонерні товариства з розвинутою мережею дочірніх підприємств. Особливо вони характерні для промисловості. В інших галузях (торгівля, фінанси) вони теж відіграють суттєву роль. Окремі, на перший погляд, незалежні фірми є ланками якихось більших структур.

Розглянемо можливий варіант перетворення великого заводу у холдингову компанію. Для цього потрібно зробити такі кроки:

— відокремити і ліквідувати непотрібні в умовах ринку структурні підрозділи, створити нові, яких не вистачає для дії нової моделі;

— максимально всім, кому можна, надати статус юридичної особи, або перевести на оплату за кінцевим результатом (або відповідно).

Перехід до нової моделі підприємства передбачає кілька етапів і потребує не менше одного року. Початок переходу — формування нових структур: дочірніх фірм і материнської фірми.

*Дочірні фірми.* На базі відокремлених і територіально віддалених цехів і виробництв (філіалів), більшість із яких планово збиткові, а також цехів основного виробництва, які залишилися без роботи, створюються товариства з обмеженою відповідальністю і акціонерні товариства — дочірні фірми. Завод, надалі — материнська фірма, отримує на стадії її організації контрольний пакет акцій, долею статутного фонду. Форма товариства чи акціонерного товариства для дочірніх фірм дозволяє заводу (материнській фірмі) брати участь у їх управлінні (входити до складу ради директорів і шляхом голосування прямо мати вплив на прийняття будь-яких управлінських рішень) і в розподілі прибутку (контролювати кінцевий результат господарської діяльності фірми).

Величина контрольного пакету (51—30 %) залежить від типу цеху, його ролі в єдиному технологічному ланцюгу виробництва підприємства та інших обставин.

До статутного фонду дочірніх фірм залучаються особисті кошти робітників підрозділу і заводу за домовленістю, та частина чистого прибутку, яка направлена на особисті рахунки робітників. Частка держмайна за можливістю мінімальна. Дочірні фірми беруть майно заводу (материнської фірми) в оренду без права викупу.

Далі створюються на таких самих умовах нові структурні підрозділи фірми, необхідні для добудови діючої структури заводу, стосовно моделі підприємства ринкового типу. Це насамперед комерційний центр, маркетинговий, та економічні підрозділи, необхідні для вирішення нових завдань. Поетапно переводяться на положення самостійних юридичних осіб служби механіки та енергетики, інструментальне та транспортне господарства, ряд відділів заводу управління.

*Материнська фірма.* Для управління дочірніми фірмами створюється центральне акціонерне товариство-материнська фірма. На першому етапі вона існує паралельно із заводом (заводоуправлінням). Материнська фірма формує свій невеликий апарат управління шляхом переведення із заводу частини відділів та робітників. У міру становлення материнської фірми, переведення в акціонерну компанію інших цехів та служб, а також передача держмайна в оренду, завод як юридична особа ліквідується.

Статутний капітал материнської фірми формується за участю державної власності із залученням особистих коштів робітників заводу, коштів фірм, коштів на особистих рахунках робітників заводу, інших інвесторів, у тому числі постачальників і споживачів, підприємств і організацій галузі. Кошти материнської фірми направляються на придбання контрольних пакетів акцій щойно

створених дочірніх фірм, на фінансування підготовки виробництва нових виробів та інші цілі.

На першому етапі контрольний пакет акцій материнської фірми знаходиться заводу, який передає їй свою частку участі в дочірніх фірмах, які були створені раніше. Материнська фірма, у свою чергу, продає частину своїх акцій дочірнім фірмам, орендним колективам тощо.

Рада директорів материнської фірми формується із керівників дочірніх фірм і заводу, де кожен з них на першому етапі має право «вето» з будь-якого питання. Фактично керівництво материнською фірмою стає колегіальним.

*Основні функції та задачі материнської фірми:*

- вироблення загальної стратегії та тактики розвитку компанії;
- координація економічними методами діяльності дочірніх фірм (жорсткий контроль за виконанням колегіальних рішень, підтримка і допомога дочірнім фірмам, які мають тимчасові труднощі, тощо);

- вироблення та реалізація загальної цінової, фінансової, технічної політики, вирішення загальних соціальних завдань.

Інші локальні питання передаються для самостійного вирішення в дочірні фірми.

Співвідношення простих і привілейованих акцій у дочірніх фірмах регулюються окремо. Однак, у раду директорів, як правило, вибираються компетентні спеціалісти, а дивідендний фонд формується за поданням ради директорів.

Приватизацію держмайна слід віднести на період після закінчення формування акціонерної компанії.

Завдання, які потрібно вирішити: заводу терміново потрібні нові замовлення; робота, яка дозволяє зберегти робочі місця; забезпечити робітників засобами для існування.

Децентралізація підприємства має ще одну позитивну рису. Невелике підприємство — цех (дочірня фірма), з невеликою часткою державної власності, є більш привабливим партнером для комерційних структур з питання налагодження спільного виробництва.

Широкомасштабна реорганізація заводу на основі акціонування дозволяє уникнути економічного саморозпаду підприємства. Адміністративне переведення підрозділів на становище юридичних осіб зберігає керованість усім підприємством через економічні методи. Припинення фінансування нерентабельних виробництв веде до скорочення невиробничих розходів, що, в свою чергу, дозволяє зменшити збитки заводу.



Великою проблемою для новоствореного підприємства є створення нової системи управління, яка відповідала б акціонерній формі і ефективно працювала в ринкових умовах. Ця проблема ускладнюється ще й тим, що персонал будь-якого підприємства не має досвіду роботи в подібних умовах.

Вищезгаданий комплекс заходів здатен перетворити велетенського монстра (завод) у мобільну компанію з чітко визначеною внутрішньою структурою і гнучким ефективним управлінням.

Чи скрізь потрібні холдинги? Візьмемо для прикладу вантажний автомобільний транспорт. У всьому світі це галузь, де має перевагу дрібна приватна власність. У США та інших західних країнах на частку вантажного автотранспорту загального користування припадає 10—16 % парку вантажних автотранспортних засобів. Правда, його частка у вантажообіговості значно вища — 40—60 %. При цьому 85—90 % всіх автотранспортних підприємств мають до 5 автомобілів. У США із 18 тис. автотранспортних компаній тільки 210 мають парк більший за 200 одиниць.

Організаційна структура невеликих автотранспортних фірм дуже проста. Директор, як правило, є володарем, а його помічники — співвласниками фірми. Великі корпорації (концерни) у вантажному автотранспорті — дуже рідке явище, в основному вони спеціалізуються на міжміських перевезеннях.

А що ж відбувається в нас у цій галузі? У вантажному автотранспорті, як і скрізь, переважають великі підприємства з парком 800—1000 одиниць і чисельністю персоналу близько 1000 чоловік. Наприклад, у Дніпропетровську, місті з півторамільйонним населенням, 8 великих автотранспортних об'єднань здійснюють більшу частину вантажних перевезень. Однак і такий ступінь концентрації здається недостатнім керівництву територіально-виробничого об'єднання, яке мріє створити на його базі холдинг. Аргументи ті ж самі: зберегти єдність технічної та інвестиційної політики, не допустити розвалу, вижити всім разом. Слід відмітити, що більшість великих підприємств все ж таки вирішили акціонуватися та приватизуватися самостійно.

Вантажний транспорт, як і всі галузі, переживає значні труднощі. Однак, на відміну від багатьох, вони не пов'язані з нестачею виробничих потужностей, сировини, робочих рук.

Навіть палива поки що вистачає. У цій галузі розгортається майже класична криза перевиробництва: автомобілі стоять, вантажообіг падає через недостачу попиту. Але є ще й інші структурні перекося: велика кількість багатотонних автомобілів і недо-

стача транспортних засобів малої вантажопідйомності. Тим більше, що не вистачає для задоволення попиту.

Будь-яка криза руйнівна, але в той же час вона несе в собі очищуючі тенденції. Так, керівники автотранспортних підприємств засвідчили, що падіння об'ємних показників значною мірою пов'язане із скороченням приписок, які до недавнього часу складали 80—90 % всього вантажообігу. Є вони й зараз, але їхня частка явно знижується через послаблення стимулів до приписок. Про резерви економії в цій галузі можна судити за такими даними: якщо до підвищення цін пальне водіям видавали, виходячи із пробігу в день (що зовсім нереально для міжміських перевезень), то тепер його видають у 2 рази менше. Підвищення цін на пальне лякає, але основна проблема тепер пов'язана із недостатчею попиту.

Уявимо, що всі автотранспортні підприємства об'єднуються в концерн чи холдинг. Тоді, диктуючи ціну, можливо, вдасться відтягнути на час неминучі в ринковій економіці банкрутства і скорочення. Тільки чи витримає це наша економіка і ресурсний потенціал?

Така дилема стоїть перед виробниками будь-якої галузі — об'єднатися: продовжувати нав'язувати споживачеві непотрібну продукцію, вибивати фонди, підвищувати ціни чи все ж таки спробувати працювати на попит, шукаючи внутрішні резерви й добуваючи на ринку зовнішні джерела фінансування.

Не можна сказати, що можливість розвалу економіки не розумілась у середовищі самих радикальних ринковиків. Але не менш реальною є загроза консервації монополізму, гегемонії, застарілих технологій, диктату виробників в холдингових утвореннях, які вирости на місці відомих структур.

Треба чітко визначитись, у яких випадках допустимо створення холдингу зверху. Не погано б було залучити до цього спеціалістів у даній сфері й незалежних експертів, у тому числі й іноземних.

Що стосується передачі контрольного пакету акцій у «повне господарське ведення», то їх треба було б поставити на конкурсну і контрактну основу. Не можна допустити, щоб контроль за виробництвом повністю перейшов у руки тих, хто так довго безконтрольно ним управляв. З іншого боку, компетентні та проринково настроєні управляючі з верхньої ланки повинні мати законний шанс отримати доступ до контролю.

Вихід, мабуть, потрібно шукати в наданні суттєвих пільг та стимулів тим, хто бере на себе відповідальність за недопущення банкрутства і виконання плану приватизації одного чи декількох

взаємопов'язаних підприємств. Якщо таку відповідальність, отримавши перемогу в конкурсі, беруть на себе керівники холдингу, то на них повинні розповсюджуватися не менші пільги, ніж на директорів окремих підприємств. У випадку успіху не гріх передати управляючому якусь частину акціонерного капіталу безкоштовно як винагороду за їхній талант.

#### **1.4. Законодавчо-правова база, значення та зміст інформаційного забезпечення підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг**

Підприємництво на ринку товарів і послуг завжди починається там, де є власність, бо лише тоді в людей з'являється інтерес вступати у взаємини з використання належного їм майна.

Найголовнішим у суспільних відносинах є питання власності, від формування яких залежить розвиток держави, добробут народу.

Високий рівень усупільнення власності, притаманний державній власності, недостатньо зацікавлює працюючих, які створюють матеріальні блага, багатство держави.

Прийнятою 28 червня 1996 року Конституцією України встановлено, що «громадяни для задоволення своїх потреб можуть користуватися об'єктами права державної та комунальної власності відповідно до закону».

Ніхто не може бути протиправно позбавлений права власності. Право приватної власності є непорушним» (с. 101, ст. 41). Залежно від комбінації тих чи інших елементів утворюються різні види тієї чи іншої форми власності.

Нині українська економіка розвивається на засадах рівноправності всіх форм власності. У Законі України «Про власність» зазначається, що власність в Україні існує в трьох формах: державній, приватній та колективній.

Державна власність є життєво необхідною там, де потрібне централізовано вирішувати питання розвитку суспільства: у сферах, де інвестування приватного капіталу неприбуткове або має пролонгований ефект; у галузях із великими затратами капіталу, концентрація якого не під силу приватному бізнесу; для проведення фундаментальних наукових досліджень та підтримки соціальної інфраструктури.

Приватна форма власності — це неподільне, вільне, недоторкане, непорушне право володіння, розпорядження та користуван-

ня майном, послугами, благами та іншими активами. З розвитком світового господарства визначення суті приватної власності постійно модифікувалося та удосконалювалося, відображаючи головні політичні, економічні й соціальні тенденції свого часу.

Приватна власність закріплює майно за конкретною особою і фіксує його виняткову приналежність; тобто створює зацікавленість власника певних засобів у їх найефективнішому використанні та покладає на нього відповідальність за результати цього використання; є рушієм прогресу та продуктивності шляхом непрямого підпорядкування суспільних інтересів особистим зацікавленням власника.

Першим кроком щодо запровадження приватної власності стало прийняття Закону України «Про власність» у 1991 році. Значним кроком до утвердження інституту приватної власності, гарантій її існування та недоторканності стало його закріплення в Основному Законі держави — Конституції України. З цього часу держава офіційно визнала право на розвиток приватного підприємництва, дала поштовх створенню передумов для формування соціальноорієнтованого ринкового господарства.

У підприємстві на ринку товарів і послуг приватна форма власності є найефективнішою, бо за її рахунок створюються оптимальне середовище для реалізації власних інтересів, право на вільне використання результатів своєї праці та організацію бізнесу, чітко визначаються межі відповідальності керівника та його підлеглих. Механізм дії права приватної власності полягає у привласненні результатів творчої копійки праці, ініціативи, ризику, кваліфікації та інших складових процесу створення благ. Тому мета отримання останніх є найбільшим мотивом діяльності людини, оскільки вона вклала часточку себе для досягнення цієї мети.

Отже, підприємництво на ринку товарів і послуг найкраще розвивається за приватної форми власності. Свідченням цього є той факт, що більшість підприємств перебувають у приватному володінні, а ефективність їхньої діяльності вища, ніж на державних фірмах. Державна форма власності для підприємництва, особливо малого бізнесу, практично непридатна. Її місце — на стратегічних підприємствах, там, де потрібні великі затрати капіталу, отже, у великому бізнесі.

Підприємницька діяльність на ринку товарів і послуг, як і будь-яка інша вимагає відповідного юридично-правового регулювання, від ефективного функціонування якого значною мірою залежать подальші успіхи її розвитку. Звичайно, опрацювання правової бази з підприємницького права означає також необхід-

ність її оперативного засвоєння всіма, хто пов'язує свою професійну діяльність із набуттям таких знань.

**Правові основи й організаційні форми мають забезпечувати безперешкодне й ефективне функціонування підприємницьких структур на ринку товарів і послуг у ринковій економіці. Вони створюють фундамент, забезпечуючи перспективу і стабільність власного бізнесу.**

Комплексний характер правового забезпечення підприємництва зумовлює відповідний рівень та стан його джерел. Саме тому до системи відносин поряд із цивільно-правовими відносинами, включено земельно-правові, кримінально-правові, фінансово-правові, адміністративно-правові та інші відносини, що, в свою чергу, зумовлює внесення та затвердження до джерел правового забезпечення відповідних нормативних актів.

З вище наведеного випливає, що сукупність джерел правого забезпечення формують їхню систему з організаційною структурою, в котрій спостерігається взаємозалежність та взаємообумовленість нормативно-правових актів.

Нормативно-правове забезпечення класифікують за їхньою юридичною силою. За цією ознакою джерела правового регулювання поділяють на 3 рівні:

- 1) конституційне регулювання відносин у сфері підприємництва;
- 2) регулювання відповідних відносин на основі кодифікованих нормативно-правових актів (кодексів), законів та інших актів, що мають силу закону;
- 3) регулювання підприємницьких відносин підзаконними нормативними актами.

Конституційне регулювання відносин у сфері підприємництва на ринку товарів і послуг здійснюється на основі єдиного нормативно-правового акта — Конституції України — акта, що має найвищу юридичну силу.

Конституція України встановлює загальні принципи здійснення підприємницької діяльності. Так, згідно зі ст. 42 Конституції України, кожен громадянин має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Водночас підприємницька діяльність депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом.

Відповідно до пункту 8 частини 1 статті 92 Конституції України визначаються правові засади та гарантії підприємницької діяльності.

Норми Конституції України є нормами прямої дії. Це означає, що конституційні права та свободи підприємців є такими, що діють безпосередньо. Саме вони визначають цілі й зміст нормативно-правових актів. Отже, Конституція України є пріоритетним та визначальним джерелом формування правовідносин в державі в цілому, та сфері підприємництва зокрема.

2. Основним джерелом права виступають закони. Саме вони як вища форма вираження державної волі народу є основою для усіх інших правових актів.

Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні здійснюється низкою законів (їх понад шістдесят) і, насамперед, законами про підприємництво, власність, підприємства, банки і банківську діяльність, інвестиції, оподаткування, зовнішньоекономічну діяльність тощо. Поряд з цим діють також Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів (наприклад, постанова про заходи щодо створення і розвитку малих підприємств як однієї з головних форм підприємництва, малого бізнесу тощо).

З-поміж великої кількості юридичних актів основним є Закон України «Про підприємництво», який визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності фізичними та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва і його державної підтримки. Крім цього, цей Закон встановлює порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Державна реєстрація будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності здійснюється за місцем його знаходження (проживання) місцевим органом влади після подання належних документів (рішення власника майна або засновницький договір; письмове підтвердження юридичної адреси суб'єкта підприємництва; статут; квитанція про сплату мита за реєстрацію; реєстраційна картка встановленого зразка). За умови позитивного рішення орган, що здійснює реєстрацію, видає посвідчення про реєстрацію, сповіщає про це відповідній податковій інспекції й органу державної статистики. Останній вносить зареєстрований суб'єкт підприємницької діяльності до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (автоматизованої системи збирання, накопичення й оброблення даних про підприємства та організації всіх форм власності, а також їх відокремлені підрозділи — філії, відділення, представництва тощо), встановлює ідентифікаційний код і коди класифікаційних ознак, видає довідку про включення до Державного реєстру. Посвідчення про державну реєстрацію

суб'єкта підприємництва є підставою для відкриття відповідних рахунків у банках.

Матеріальна відповідальність і порядок припинення підприємницької діяльності також чітко регулюються законом про підприємництво. Підприємець зобов'язаний не завдавати шкоди довікільню, не порушувати права й інтереси суб'єктів підприємництва і держави. За заподіяну шкоду або збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність. Будь-який суб'єкт підприємницької діяльності може бути визнаний банкрутом з усіма наступними наслідками. Діяльність суб'єкта підприємництва може бути припинена з власної ініціативи підприємця, на основі рішення суду або арбітражу, у випадку закінчення строку дії ліцензії, визнання банкрутом тощо.

Взаємовідносини підприємців і держави визначаються законом про підприємництво й охоплюють загальні гарантії прав і гарантії майнових прав підприємців, державні підтримку і регулювання підприємництва, діяльність іноземних підприємців.

Держава гарантує всім підприємцям рівні права і створює рівні можливості щодо формування і використання всіх видів суспільних ресурсів, а також недоторканності майна і забезпечення захисту права власності. Забезпечення підприємців централізовано розподілюваними державою ресурсами здійснюється за умови виконання ними робіт і поставок для державних потреб.

Вилучення державою в підприємця його виробничих (основних і оборотних) фондів та іншого використовуваного ним майна не допускається (крім випадків, передбачених законодавчими актами України). Будь-які суперечки щодо відшкодування збитків підприємцям вирішуються судовими чи арбітражними органами відповідно до їхньої компетенції.

Державна підтримка підприємництва полягає в тому, що держава:

- 1) на умовах і в порядку, передбачених чинним законодавством, надає земельні ділянки і майно (виробничі і нежилі приміщення, об'єкти незавершеного будівництва, невикористовуване устаткування), які необхідні для здійснення підприємницької діяльності;

- 2) здійснює початкове облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з подальшим продажем або передачею підприємцям на умовах оренди, лізингу, кредиту;

- 3) сприяє організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування підприємництва, підготовці й

перепідготовці необхідних кадрів, здатних ефективно господарювати в ринкових умовах;

4) стимулює за допомогою економічних важелів (цільових кредитів, податкових пільг тощо) різноспрямовану інноваційну діяльність, освоєння нових видів продукції та послуг.

Державне регулювання підприємництва полягає в тому, що держава законодавчо забезпечує свободу конкуренції між підприємцями, захищає споживачів від нечесної конкуренції і монополізму. Органи державного управління регулюють свої відносини з підприємцями, використовуючи податкову, фінансово-кредитну і цінову політику; державне майно і систему резервів; ліцензування і лізинг.

Як приклад щодо регулювання та розвитку ринків у *Додатку 3* наведено закон України «Про зерно та ринок зерна в Україні». Цей Закон визначає державну політику щодо розвитку ринку зерна як пріоритетного сектора економіки агропромислового комплексу України. Закон спрямований на створення правових, економічних та організаційних умов конкурентоспроможного виробництва і формування ринку зерна для забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насінневому та фуражному зерні, нарощування його експортного потенціалу.

Діяльність іноземних підприємців здійснюється в межах чинного законодавства України. Іноземні громадяни, що займаються підприємницькою діяльністю на території нашої країни, користуються такими самими правами і мають такі самі зобов'язання (обов'язки), як і громадяни України, коли інше не передбачено чинним законодавством. Міжнародна діяльність має спиратися на основні вимоги закону про підприємництво і правила міжнародних договорів та угод.

Суб'єкти підприємницької діяльності господарюють на основі статуту фірми (підприємства, організації), будують свої взаємовідносини з органами державного управління, використовуючи економічні методи. Господарські відносини з постачальниками і споживачами здійснюються з використанням принципів ринкової економіки на основі прямих договорів. Виробничі, трудові й економічні відносини трудового колективу з адміністрацією фірми регулюються колективним договором (контрактами).

Будь-які непорозуміння, що виникають у колективі або в контрагентів підприємницької діяльності, вирішуються в порядку, встановленому чинними законодавчими актами.

**Удосконалення нормативно-правової бази розвитку підприємництва.** Останніми роками на державному та регіональ-



ному рівнях питанням активізації діяльності функціонуючих суб'єктів підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг, створенню нових підприємств приділялась підвищена увага. Зокрема, Президентом України і Урядом було прийнято ряд рішень щодо удосконалення нормативно-правової бази, усунення адміністративних, економічних та організаційних перешкод розвитку підприємництва, запровадження нових підходів до державного дерегулювання у сфері підприємництва.

Це стосується насамперед внесення змін до процесів регулювання, ліцензування, державної реєстрації, видачі різноманітних дозволів, запровадження нових схем оподаткування, упорядкування планових (позапланових) перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності державними контролюючими органами.

Так, 3 лютого 1998 р. з'явився Указ Президента України «Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності» спрямований на зменшення втручання державних органів у підприємницьку діяльність, усунення правових, адміністративних та організаційних перешкод у розвитку підприємництва, запровадження нових підходів до державного регулювання підприємництва. У цілому положення Указу певною мірою сприяли створенню сприятливого середовища для діяльності суб'єктів підприємництва.

Указ Президента України від 12 травня 1998 р. № 456 «Про Державну підтримку малого підприємництва» був спрямований на формування та реалізацію державної політики з питань розвитку та підтримки малого підприємництва на ринку товарів і послуг, ефективне використання його можливостей у розвитку національної економіки.

У результаті появи Указу Президента України від 3 липня 1998 р. № 727/98 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності в Україні (лише за даними станом на 01.06.99) перейшло більше 37 тис. громадян — суб'єктів підприємницької діяльності, з якими у трудових відносинах перебувають близько 27 тис. осіб; збільшилися надходження до бюджету від фізичних осіб — платників єдиного податку.

Указ Президента України від 23 липня 1998 р. № 817 «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» спрямовано на зменшення втручання державних органів у підприємницьку діяльність шляхом упорядкування проведення перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів під-

приємництва, а також на зменшення їх витрат при виконанні обов'язкових правил і процедур. На виконання Указу прийнято постанову Кабінету Міністрів України від 29 січня 1999 р. № 112 «Про порядок координації проведення планових виїзних перевірок фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності контролюючими органами», що дало змогу значно знизити кількість перевірок суб'єктів підприємницької діяльності контролюючими органами та систематизувати їх періодичність — планові перевірки здійснюються контролюючими органами одночасно у визначений день з повідомленням суб'єкта підприємництва за 10 днів до початку перевірки.

Дію Указу Президента України від 20 травня 1999 р. № 539/99 «Про запровадження Дозвільної системи у сфері підприємницької діяльності» направлено на впорядкування встановлених нормативно-правовими актами України правил та порядку одержання суб'єктами підприємницької діяльності дозволів (спеціальних дозволів, ліцензій, сертифікатів тощо).

З введенням у дію Указу Президента України від 28 червня 1999 р. № 746/99 «Про внесення змін до Указу Президента України від 3.07.98 № 727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» значно розширилися можливості використання спрощеної системи оподаткування малих підприємств.

22 січня 2000 р. було введено в дію Указ Президента «Про запровадження єдиної державної регуляторної політики у сфері підприємництва». Для цілей цього Указу єдиною державною регуляторною політикою у сфері підприємництва визнається діяльність, спрямована на досягнення оптимального регулювання державою підприємницької діяльності, усунення правових, економічних та адміністративних перешкод у реалізації права на підприємницьку діяльність.

З метою ефективного використання можливостей підприємництва для розвитку національної економіки, прискорення економічних реформ, вирішення соціальних проблем та забезпечення реалізації конституційного права громадян на підприємницьку діяльність 15 липня 2000 р. було введено в дію Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності».

Так, зокрема, 21 грудня 2000 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».

Програму розроблено на підставі положень Закону України «Про державну підтримку малого підприємництва» і виходячи з важливого значення розвитку малого підприємництва для економіки України.

Метою Програми є створення належних умов для реалізації конституційного права на підприємницьку діяльність, а також підвищення добробуту громадян України шляхом залучення широких верств населення до такої діяльності.

1 червня 2000 р. було ухвалено Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, та порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність за порушення законодавства у сфері ліцензування.

19 жовтня 2000 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва», який визначає правові засади державної підтримки суб'єктів малого підприємництва незалежно від форми власності з метою якнайшвидшого виходу з економічної кризи та створення умов для розширення впровадження ринкових реформ в Україні. Цим законом визначені суб'єкти малого підприємництва.



## Основні терміни і поняття

Для розуміння концептуальних положень підприємництва слід визначити головні терміни, що використовуватимуться в подальшому.

**Асоціація** — договірне об'єднання, яке створене з метою постійної координації господарської діяльності, не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

**Бізнес** (підприємство) — самостійна, на власний ризик, діяльність фізичної або юридичної особи, спрямована на одержання прибутків шляхом створення і реалізації продукції або послуг.

**Вибір** — наслідок наявності й результат оцінки альтернативних рішень.

**Виробниче підприємство** (intrepreneurship) — свідомо ризикована в умовах нестабільного середовища діяльність промислових фірм, зорієнтована на успіх, де головна передумова прибутковості — впровадження нововведень, нові пропозиції і випередження конкурентів.

**Картель** — союз підприємців на основі картельної угоди. У картель об'єднуються підприємства однієї галузі, які зберігають

юридичну і господарську самостійність і здійснюють свою діяльність відповідно до картельного договору.

**Консорціум** — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

**Концерн** — статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

**Корпорація** — договірне об'єднання, яке створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

**Об'єкт підприємництва** — те, на що спрямована підприємницька діяльність (в умовах виробничого підприємництва об'єктом є виробнича система, виробництво), відповідає на питання «чим управляють»

**Підприємництво** (англ. entrepreneurship) означає свідомо ризиковану діяльність в умовах нестабільного середовища шляхом створення нової фірми відповідної організаційно-правової форми під реалізацію нової підприємницької ідеї, зорієнтованої на досягнення високого рівня прибутків, нових сфер вкладення капіталу, використання нових технологій тощо.

**Ризик** — негативний наслідок об'єктивної непередбаченої ситуації в майбутньому.

**Синдикат** — сукупність підприємств із централізованою функцією збуту чи постачання, учасники втрачають комерційну незалежність, зберігаючи юридичну і виробничу.

**Суб'єкт підприємництва** — учасник підприємницького процесу, господарююча структура, яка здійснює підприємницьку ідею, відповідає на питання «хто керує».

**Холдинг** — акціонерна компанія, що володіє контрольним пакетом акцій юридично самостійних підприємств для здійснення контролю над їхніми операціями, але активної участі в управлінні ними, як правило, не бере.



### *Питання для самостійної підготовки*

1. Дайте визначення сутності підприємництва на ринку товарів і послуг, його ознак і функцій.
2. Які ви знаєте види, форми підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг?
3. Що таке франчайзинг? Назвіть його переваги і недоліки.

4. На яких основних факторах формувалося нормативно-правове поле функціонування підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг?
5. Що таке підприємницька ідея, яка її необхідність і значення для підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг?
6. Які ви знаєте методи пошуку підприємницької ідеї, дайте їх характеристику?
7. Яке значення має реєстрація та ліцензування підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг?
8. Поясніть роль некомерційних підприємств на ринку товарів і послуг, їхню необхідність і функції.
9. Організаційно-правові форми підприємств та їх об'єднань, зв'язок з метою і змістом їхньої діяльності.

## ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СТАНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

- 2.1. Функціональні стратегії підприємництва на ринку товарів і послуг.
- 2.2. Вплив підприємницького середовища на розвиток підприємницького капіталу.
- 2.3. Джерела формування та розвитку підприємницького капіталу.
- 2.4. Економічна відповідальність за результати підприємницької діяльності.
- 2.5. Форми контролінгу на ринку товарів і послуг.
- 2.6. Інфляція та її наслідки для підприємницьких формувань.
- 2.7. Методологія та методи визначення рейтингу підприємницьких структур у ринковій системі господарювання.

### Ключові слова та терміни

- стратегія підприємництва
- підприємницький капітал
- купівельні фонди
- грошові прибутки населення
- інфляція попиту і пропозиції
- стратегічний контролінг
- тактичний контролінг
- ємність регіонального ринку
- рейтинг ринковий і кредитний
- прибутковість

### 2.1. Функціональні стратегії підприємництва на ринку товарів і послуг

Стратегія підприємництва на ринку товарів і послуг — це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії генеральної мети підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг, тобто її місії, і досягнення її множинних цілей, що характеризує логічну побудову програми і втілення в життя перспективних заходів, спираючись на які підприємницька структура очікує успішного досягнення поставлених цілей. При цьому стратегія завжди є багатооб'єктною. Зокрема,

об'єктами стратегії можуть бути продукція, капітал, максимізація прибутку, поведінка на ринку, інновація, конкурентоспроможність, технологія та інші елементи ринкової системи господарювання. Процес розробки стратегії, як правило, побудований за принципом раціональності, тобто він визначається системою взаємодії цілей, які можуть бути визначені об'єктивно, формально й кількісно.

Таким чином, стратегія підприємництва на ринку товарів і послуг полягає в комбінації мети, яку воно поставило перед собою, і засобів, які воно використовує для її досягнення, виходячи з аналізу зовнішнього середовища.

За допомогою своєї стратегії підприємницька структура намагається діяти таким чином, щоб досягти на довгостроковий період позитивних результатів для його власників та партнерів. Стратегія повинна передбачати можливість її перегляду та зміни, тобто бути досить гнучкою.

Вироблена та підтримувана стратегія є компромісом між тим, що підприємницькі структури хочуть робити, засобами, якими вони володіють, і тим, що вони повинні зробити і що їх примушують робити. Реалізація стратегії забезпечується комбінацією мети і засобів, якими суб'єкти підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг прагнуть досягти її.

Стратегія підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг має наступні характеристики:

- позиціонування його по відношенню до зовнішнього середовища в залежності від аналізу внутрішніх ресурсів та потенційних можливостей;

- розвиток підприємницької одиниці на тривалий строк, оскільки залежить від рішення, що потребують значного терміну реалізації;

- вона примушує підприємство вивчати і передбачувати принципові еволюції свого середовища, дозволяючи йому адаптуватися до цих змін та впливати на це середовище.

З ознак, що народжують різноманітність, можна виділити:

- бажання потужності, що примушує підприємства шукати шляхи до зростання та надає їм довгострокову перспективу;

- пошуки негайного прибутку тих, хто розглядає підприємства як фінансовий вклад, чи тих, хто знаходиться під тиском акціонерів, які зацікавлені в максимізації прибутків та дивідендів;

- пошуки незмінності сімейного підприємства, яке хочуть передати своїм нащадкам; це, в свою чергу, може зумовити бажання уникнути небажаного ризику;

- пошуки фінансової незалежності заради збереження влади керівниками, що може гальмувати необхідність зовнішнього зростання;

- пошуки рівноваги між необхідною для нормального існування рентабельністю і величиною винагородження працівників, членів акціонерного підприємства тощо.

Цілі розподіляються між різними сферами управління підприємства: цілі виробництва, продажу, фінансові, персоналу, пошуків тощо.

Найбільш загальні завдання, які можна виділити в стратегії підприємництва на ринку товарів і послуг, такі:

- забезпечення постійності функціонування;
- пристосування до оточуючого середовища;
- активне впровадження інновацій, які гарантують виживання та розвиток в змінливому середовищі;
- прибутковість.

**Етапи коригування стратегії суб'єктів підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг.** Залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває суб'єкт підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг у даний час, його керівництво може вибрати одну з наведених нижче базових стратегій:

- стратегію виживання — вона є, по суті, захисною стратегією і використовується за кризового стану економічної діяльності підприємства;

- стратегію стабілізації — стратегію діяльності підприємства з урахуванням нестабільності (коливання) обсягу продажу своєї продукції і отримуваної величини доходів;

- стратегію зростання — найприйнятнішу (найефективнішу) стратегію стабільного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу.

Вибір базової стратегії — прерогатива керівництва суб'єкта підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг або самого підприємця; вона реалізується, коли отримано всебічну інформацію щодо реального стану фірми. Причому вибір стратегії має бути альтернативним.

**Стратегія виробництва.** Виробництво завжди віддзеркалює головний і пріоритетний напрям підприємницької діяльності фірми виробничої сфери, оскільки воно продукує вироби і надає послуги, реалізація котрих на ринку формує певний прибуток. Стратегія виробництва має бути спрямована на налагодження виробничого процесу фірми, її функціонування на стадіях стабільності або зростання. Лише за цієї умови можна говорити про до-



статню ефективність розробленої і здійснюваної фірмою загальної стратегії, включаючи функціональні стратегії виробництва.

Стратегія виробництва фірми охоплює такі її складники, як перспективне планування обсягів продукування конкретних виробів і зростання продуктивності праці. При формуванні стратегії виробництва, за якої мають бути узгоджені ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і обсяги виготовлюваної продукції, варто врахувати:

- технологічний рівень виробничих процесів і можливість оновлення (модернізації) парку обладнання;
- кваліфікаційний рівень трудового потенціалу і забезпечення виробництва персоналом відповідних фахових категорій; ступінь гнучкості виробничих процесів;
- конкретні дії, пов'язані з вірогідними (можливими) вимогами споживачів щодо якості пропонованої продукції.

Можна розробляти і здійснювати такі основні альтернативи базової стратегії виробництва:

• перша — повне задоволення попиту, тобто фірма продукує стільки призначених для реалізації виробів, скільки потребують вітчизняний і міжнародний ринки. За такої ситуації запаси (запаси) на складах готової продукції звичайно є мінімальними, а витрати на її виробництво можуть бути досить великими через часті (постійні) зміни обсягів випуску;

• друга — виробництво продукції організується з орієнтацією на пересічний попит ринку. За такою кон'юнктурою ринку (вітчизняного або міжнародного) внутрішньофірмові запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, а реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих накопичень;

• третя — продукування виробів здійснюється з урахуванням реально існуючого мінімального попиту чи так званої песимістичної «стратегії», коли дуже активно діють на ринку конкуренти. Це зумовлює необхідність термінового коригування стратегії маркетингової діяльності підприємства.

Важливим елементом функціональної стратегії виробництва все більше стає його територіальна організація. Цей складник стратегії виробництва стає особливо актуальним для великих підприємницьких структур з добре розвинутою внутрішньофірмовою спеціалізацією та кооперацією, а також широкомасштабним виходом на міжнародний ринок і створенням спільних вітчизняно-іноземних підприємств. Така порівняно вузькофункціональна стратегія виробництва вимагає ретельного техніко-

економічного обґрунтування інвестиційно-технічних проектів розміщення нових виробничих об'єктів з урахуванням певних економічних, соціальних і географічних чинників (наявність сировинних ресурсів; достатня кількість і кваліфікація робочої сили, наявність транспортних комунікацій; територіальне розміщення ринків збуту продукції фірми чи іншого підприємницько-організаційного утворення тощо).

**Технологічна стратегія.** Кожне підприємство володіє певною технологічною базою, що формується протягом усього періоду його існування. Технологія, яку можна визначити як використання наукових і технічних знань у концепції та виробництві продуктів, а також функціональні інновації, розглядається тепер як одна з основних змінних в стратегічному аналізі. Її еволюція може докорінно вплинути на засади конкурентної боротьби, зачепити розвиток цілих галузей, сприяючи їх відродження або, навпаки, зникнення. Вона здатна також змінити стратегічну сегментацію, усуваючи межі між сегментами або кардинально змінюючи самі принципи сегментування. Нарешті, технологія може бути чинником конкурентних переваг, зокрема, сприяючи зниженню витрат або посиленню диференціації, модифікуючи ключові напрямки успіху підприємства.

Стратегічний аналіз не може не враховувати цього компонента, незалежно від того, йдеться про підприємства високої технології чи традиційної. Він повинен визначити труднощі розвитку і можливі загрози конкурентної позиції підприємства, які походять від технологічних навичок.

Конкурентоспроможність кожної технології оцінюється за сукупністю чинників. Її врахування дає можливість визначити сили та слабості технології та розробити програму науково-дослідних розробок, які ґрунтуються на усуненні останніх. Таким чином, для даної потреби існує багато різних технологічних відповідей, які можна порівняти на базі майбутнього розвитку співвідношення ціна — якість. Звичайно, їх еволюція проходить під впливом двох факторів:

- ефекту досвіду, який призводить, при однакових якостях, до зниження витрат і кращого освоєння виробничих та комерційних процесів;
- ефект технічного прогресу, який сприяє підвищенню якісних властивостей продуктів.

Нерідко ефект технічного прогресу може стати домінуючим по відношенню до ефекту досвіду.

Отже, визначення технологічних змін дає можливість оцінити:

- потенційні загрози (матеріали, продукти і технологічні процедури — замінники);
- ризики старіння внаслідок морального зношення технології, зокрема, спричиненого скороченням життєвого циклу;
- шанси омолодження старих видів діяльності (наприклад, запровадження електроніки в автомобілях, іграшках тощо, оновлення залізничного транспорту).

Життєвий цикл технології поділяється на три етапи: зародження, запровадження і зрілість.

Перша фаза вимагає великих інвестицій, насамперед у дослідження.

Друга сприяє зростанню продуктивності праці і освоєнню запровадженої технології. В цій фазі з'являється енергійна конкуренція.

Третя характеризується стабілізацією процедур і витрат. У цій фазі з'являється можливість появи технології — замінника.

Незважаючи на важливість технологічної стратегії, тобто загальної політики і планування створення, управління і використання знань та виробничих потужностей, теорія і методи, які можуть допомогти прийняттю рішення у цій сфері, почали розвиватися порівняно недавно. Це стосується, в основному, чотирьох напрямів:

- типології технологічної діагностики;
- прогнозування технологічного розвитку;
- стратегічне маневрування;
- формування технологічної мережі.

**Типологія технологічної діагностики.** Тут слід виділити такі категорії технологій:

- основна технологія, яка домінує у виробничій діяльності, але через своє поширення не дає конкурентних переваг;
- ключова технологія, конкурентний ефект якої вирішальний. Рівень оволодіння нею визначає конкретні позиції підприємства;
- зароджувана технологія, що знаходиться на стадії розробок або початку запровадження. Її вплив на даний момент обмежений, але в майбутньому може бути значним.

Отже, на основі цих параметрів підприємницька структура може оцінити свої переваги та недоліки по відношенню до конкурентів. Можна виділити основні технології, які ефективно використовуються у виробництві і в продуктах; ті, які не використовуються, але можуть бути запроваджені, технології, які потрібно розвивати, а потім запроваджувати тощо. В підручниках зі

стратегії пропонується підбірка запропонованих Г. Фордом запитань, на які підприємство повинно дати відповідь:

- від якої технології залежить діяльність;
- підприємство знаходиться в позиції лідера чи переслідувача;
- чи перевершує рівень технологічної компетенції підприємства конкурентів;
- підприємство залежить від невеликої кількості застарілих технологій чи спирається на сукупність технологій різної зрілості;
- які існують на підприємстві або назовні технології, здатні впливати на перспективи ринку;
- чи може підприємство краще використовувати технологію, якою воно володіє;
- чи володіє підприємство технологією, яку воно не використовує, але яка має цінність для інших підприємств?

Розглянемо стратегію прогнозування технологічного розвитку. Вона, як правило, ґрунтується на теорії життєвого циклу, яка припускає, що технологія розвивається по кривій у формі латинської букви S.

На початку освоєння технології великі інвестиції приносять малі результати, але разом з її освоєнням результати зростають, досягаючи максимуму рентабельності в середині процесу і наблизившись до межі можливостей, після якої починається занепад. На основі цих закономірностей підприємство зобов'язане знайти інвестиції для переходу на іншу технологію, яка повинна буде замінити існуючу, вже стару й малоперспективну.

На практиці дуже важко визначити, коли технологія досягає верхньої частини кривої, після якої настає занепад. Звідси важливість забезпечення точних прогнозів в умовах високого ступеня невизначеності і нестачі об'єктивної інформації. Ми можемо скористатися порадами Р. Форстера, який намагається визначити момент досягнення технологією межі свого розвитку. Він виділяє десять ознак її старіння:

1. Поширена інтуїція керівної ланки, що ефективність служб, які займаються науковими розробками, знижується.
2. Тенденція затримки робіт цими службами, порівняно з плановими строками.
3. Тенденція до поліпшення методів виробництва, а не самих продуктів.
4. Зниження частки творчого елемента в наукових розробках.
5. Погіршення психологічної атмосфери в службах наукових розробок.

6. Відсутність поліпшення, незважаючи на переміщення частини кадрів.

7. З'явлення на ринку конкурентів з радикально новими технологічними напрямками.

8. Втрата частки ринку в спеціалізованій підприємством області.

9. Результати досліджень і розробок стають незначними порівняно з виділеним на них бюджетом.

10. З'являються малі конкуренти з новими технологіями.

Забезпечення технологічної переваги становить інтерес лише у випадку її достатньої тривалості в силу неспроможності конкурентів відтворити цю технологію або якщо фірма постійно оновлює її швидше за конкурентів. Міцність таких позицій ґрунтується на чотирьох чинниках:

1. Ефективність служб наукових розробок підприємства.

2. Наявність внутрішнього джерела технологічного прогресу, тому що воно дає більше гарантій відсутності конкурентів, ніж зовнішні (у постачальників клієнтів), яким можуть скористатися останні. До того ж комбінація поліпшення технологій в багатьох областях виробництва зменшує можливість швидкого копіювання.

3. Швидкість поширення нової технології в галузі, яка може бути зменшена патентним захистом, виробничими секретами, використанням її виключно всередині фірми тощо.

4. Наявність або відсутність при використанні технологій переваг витрат і проблем, пов'язаних з інвестуванням їх запровадження.

Лідерство в технології або в освоєнні нового ринку забезпечує фірмі як переваги, так і багато проблем негативного плану, що примушує фірми-лідери уважно аналізувати прогнозований кінцевий результат.

Життєвий цикл товарів і техніки примушують підприємства виробляти стратегії інновацій, яких може бути декілька типів. У свою чергу, кожен процес інновації може бути поділений на чотири фази:

- визначення потреб;
- концепція продукту, яка дає можливість задовольнити потребу;
- визначення необхідних матеріалів;
- отримання технологічного ноу-хау, який дозволяє комбінувати матеріали таким чином, щоб отримати необхідний продукт.

Відповідно до цих фаз можна забезпечити інновацію залежно від орієнтації підприємства.

При позитивному балансі переваг і недоліків освоєння нової технології підприємство повинне зайнятися розробленням стратегічних дій у напрямі реалізації технологічної політики. Деякі вчені-дослідники виділяють шість типів можливих стратегій:

- створення її за рахунок власних зусиль. Ступінь ризику при такому рішенні досить великі, і тому потребує значного часу та інвестицій при відсутності впевненості в досягненні успішного результату. Однак такий шлях гарантує збереження незалежності;

- укласти договори про кооперацію з іншими фірмами, які зацікавлені також у розвитку цієї технології. Це дозволяє розділити витрати та зменшити ризики, але може спричинити появу протиріч між партнерами відносно організації і напрямів досліджень та конкуренцію між ними;

- купити підприємства, які вже освоїли необхідну технологію. Однак вартість такої операції може бути досить великою і до того ж може створити проблему інтеграції купленого підприємства;

- фінансувати зовнішні організації, які роблять необхідні дослідження для вирішення поставлених завдань. Таке рішення дає можливість запросити кращих фахівців, зберігаючи при цьому незалежність. Разом з тим не треба забувати, що результат досліджень — це ще далеко не справжнє освоєння нової технології і потрібні великі зусилля, щоб довести їх до практичного використання;

- купити ліцензії, що скорочує час на реалізацію. Звичайно, вони купуються в конкурентів, які діють в інших географічних зонах. Незважаючи на початкові обмеження свободи дій покупця, подальша робота на даному технологічному напрямі може привести до повної незалежності, як це було з багатьма японськими підприємствами, а зараз — з корейськими;

- купити складові або напівфабрикати, що містять нову технологію, а продавати завершений продукт під своєю маркою. Таке рішення дозволяє, хоч тимчасово, утримати позиції на ринку.

Після вирішення таких питань або одночасно з ними підприємство, реально оцінивши свої сучасні можливості та перспективи, може вибрати основний тип напрямку стратегії, який ґрунтується на відповідності певній позиції в конкурентному середовищі.

Отже, на базі діагностики наявної технології, конкурентних позицій і результатів прогнозування технологічного розвитку підприємству залишається виробити стратегію, яка уточнює напрямі використання сьогоднішньої технології, розвиток технології, яка поки що не застосовується, але буде необхідна в майбут-

ньому, а також передбачає узгодження між портфелем діяльності та технологічним портфелем. Ця стратегія конкретизується, в залежності від завдань підприємства, в закріпленні існуючого випередження в технологічній сфері; в значних інвестиціях для усунення відставання від лідера; в забезпеченні стрибка в освоєнні нових технологій; у використанні старих технологій з метою максимального витиснення з них доходів перед повною ліквідацією.

Розглянемо стратегію формування технологічної мережі. Під нею розуміють сукупність видів діяльності, пов'язаних між собою спільними технологією і завданнями. Вона формується сукупністю ланок ланцюга вартостей, тобто послідовним додаванням вартостей при виробництві певного продукту, починаючи із застосованої технології і закінчуючи проданими товарами. Базуючись на виникаючих ідеях нових технологій, багато фірм створюють власні виробничі потужності, які забезпечують охоплення всього ланцюга досліджень і упрощень, результатом якого є поява цілої гами різноманітних продуктів на ринку, об'єднуючим елементом яких є вказана нова технологія.

Успіх стратегії на даному напрямі можливий при реалізації таких дій:

1. Освоєння всієї сукупності нових технологій у даній сфері використання з тим, щоб створити «критичну масу», яка здатна генерувати промислові та комерційні упрощення. Це вимагає тісних зв'язків з науковими колами, зайнятими фундаментальними дослідженнями, а також добре налагодженої кооперації між останніми і відповідними підрозділами підприємства.

2. Комбінування результатів досліджень в галузі нової технології. Деякі автори виділяють чотири рівні комбінування.

Рівень 1: поліпшення процесів і продуктів без модифікації їх наукової та технічної бази. Звичайно, це може бути результатом досвіду і наявності висококваліфікованої робочої сили, яка добре володіє своєю професією.

Рівень 2: застосування поліпшень, що ґрунтуються на іншій технологічній базі з інших галузей виробництва. Воно ґрунтується на інтуїції і на випадку.

Рівень 3: розробка теоретичної концепції обміном технології і подальша реалізація на практиці.

Рівень 4: відбір ефективних технологій на базі передбачення еволюції потрібних характеристик продуктів для споживачів, а також можливостей реалізації нових перспективних технологічних комбінацій.

Освоєння третього і, особливо, четвертого рівнів потребує значної централізації процесу досліджень і розробок та досить високого ієрархічного рівня керівництва ними. Така централізація дозволяє поєднати та забезпечувати циркулювання технологічних знань за всіма відповідними підрозділами.

3. Швидке освоєння технологічного потенціалу у вигляді різноманітних продуктів для різних ринків. Для цього фірма повинна вміти передбачувати проблеми реалізації нової технології, оцінити її конкурентні переваги і наслідки порушення при її використанні рівноваги на ринку. Фірма повинна також мати необхідні реактивність і гнучкість для швидкої та безболісної зміни характеру або сфери діяльності.

Використання цієї стратегії сприяє розширенню межі конкурентної боротьби, вона стає міжгалузєвою, як і внутрішньогалузєвою, до того ж межі між галузями стають більш хиткими. Багато фірм, що працювали в секторах у фазі занепаду, змогли, відштовхуючись від існуючих базових розробок технології, забезпечити диверсифікацію виробництва кінцевої продукції, освоївши нові сегменти ринку.

Зазначена стратегія акцентує увагу на необхідності розвитку взаємних контактів і об'єднань з іншими підрозділами з метою спільних досліджень та запроваджень нових технологій.

Таким чином, проникнення в нові сектори і створення нових ринків продукції шляхом упровадження цілком нових продуктів, що ґрунтуються насамперед на стратегічному інноваційному розвитку, повністю орієнтовані на ринки майбутнього.

**Фінансова стратегія.** Фінанси фірми є основою розвитку системи підприємництва. Вони відображають процеси формування і використання грошових коштів, фінансування капітальних вкладень і поточних витрат. З огляду на це, і фінансова стратегія має характеризувати розтягнутий у часі процес формування і використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії фірми (підприємства, організації).

Фінансова стратегія фірми має обов'язково ґрунтуватися на результатах всебічного економічного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового стану.

З позиції фінансової стратегії аналіз господарювання включає вимірювання і оцінювання:

1) ефективності використання фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності діяльності;

2) платоспроможності фірми, величини накопичуваних протягом певного періоду власних фінансових ресурсів;



3) межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

Аналітична оцінка фінансового стану фірми передбачає визначення її нинішнього і майбутнього потенціалу, спрямованого на фінансування конкретних заходів для реалізації загальної стратегії. При цьому варто звертати увагу на те, що фінансові можливості будь-якої підприємницької структури не лише визначають її спроможність і готовність до дій стратегічного спрямування, а й у багатьох випадках самі ініціюють ці дії.

Наприклад, за здійснення стратегії зростання ті або інші фінансові можливості фірми можуть визначати конкретні її стратегічні альтернативи (розвиток нового виробництва, активну диверсифікацію, міжфірмове науково-технічне і виробниче співробітництво, широкомасштабну зовнішньоекономічну діяльність).

Серед загальних складників фінансової стратегії фірми варто виокремлювати такі напрями:

- а) накопичення та споживання;
- б) заборгованості; в) фінансування заходів стосовно інших функціональних стратегій, цільових комплексних програм і проєктів.

Стратегія накопичення та споживання зводиться до прогнозування й обґрунтування оптимального за наслідками співвідношення між частками доходу, використовуваного на формування цих двох спеціальних фондів відтворювального спрямування.

Необхідність цього зумовлюється тим, що вагоміша частка накопичення звичайно спричинює швидші темпи зростання обсягів продажу товарів і прибутку. Водночас недостатня частка витрат на споживання може певною мірою погіршити економічний стан фірми і соціальну захищеність її персоналу.

Однією з головних ознак стабільності функціонування фірми на вітчизняному чи міжнародному ринках і збереження на них сталих конкурентних позицій завжди є її кредитоспроможність. Тому передбачення способів отримання необхідних кредитів і умов їх повернення варто виокремлювати у спеціальну стратегію заборгованості фірми, а фінансовим менеджерам дуже уважно ставитися до її проєктування і реалізації в процесі підприємницької діяльності.

Стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проєктів має передбачати належне обґрунтування і виділення відповідних коштів на весь період їх здійснення. При

розробці цієї стратегії необхідно приймати виважені рішення щодо розподілу реальних інвестицій на:

1) придбання чи поглинання інших суб'єктів підприємницької діяльності;

2) спорудження нових виробничих об'єктів;

3) технічне переозброєння і реконструкцію діючих виробничих підрозділів фірми;

4) проектування і впровадження новітньої технології; 5) виконання ресурсозберігаючих, соціальних та інших цільових програм. Зрозуміло, що при проектуванні фінансової стратегії фірми доцільно передбачати певний резерв інвестиційних ресурсів і обігових коштів. Наявність резервних фінансових ресурсів, а також належна скоординованість основних параметрів усіх функціональних стратегій сприятимуть ефективній реалізації стратегічних цілей конкретних підприємницьких структур.

**Екологічна і соціальна стратегія.** Призначенням екологічної стратегії є формування довгострокового плану формування і реалізації системи охорони навколишнього природного середовища.

Пріоритетним її напрямом треба вважати екологізацію виробництва, яка означає гармонізацію взаємовідносин підприємств і природи, забезпечення екологічної безпеки продукції, виробничих систем і великих техногенних утворень, нейтралізацію і максимально можливе зменшення обсягів викидів у довкілля забруднюючих та отруйних речовин, здійснення заходів з національної програми раціонального природокористування й переходу до екологічно безпечної життєдіяльності людини.

Соціальна стратегія фірми розробляється з метою забезпечення нормального відтворення робочої сили, сприятливого психологічного мікроклімату і підвищення ефективності підприємницької діяльності. Як правило, вона включає такі складові:

- удосконалення соціально-кваліфікаційної структури персоналу, передовсім на великих і диверсифікованих фірмах, із врахуванням побажань та інтересів окремих його категорій;

- поліпшення умов і охорони праці всіх категорій персоналу фірми, що сприятиме зменшенню чи навіть ліквідації фахового травматизму і професійних захворювань;

- поліпшення житлово-побутових умов, надання необхідного комплексу послуг з медичного обслуговування, дозвілля, відпочинку, належний розвиток соціальної інфраструктури тощо.

У соціальну стратегію фірми мають бути включені цільові комплексні програми, спрямовані на розв'язання пріоритетних завдань соціального розвитку підприємства. Під постійним конт-

ролем окремих підприємців, менеджерів і дирекції фірми повинні постійно перебувати заходи стосовно соціального захисту всіх її працівників.

## **2.2. Вплив підприємницького середовища на розвиток підприємницького капіталу**

Практичне здійснення ефективного і соціально орієнтованого підприємництва на ринку товарів і послуг можливе за умови існування підприємницького середовища.

Під підприємницьким середовищем розуміють суспільно-економічний прояв, котрий охоплює всю сукупність економічних зв'язків ринкового типу і наявність підприємницьких можливостей суспільства.

Природним середовищем для успішного розвитку підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг є ринкова економіка з відповідними активними організаційно-правовими і соціально-економічними регуляторами та інфраструктурою.

Можна виділити такі параметри підприємницького середовища:

- наявність стабільної національної кредитно-грошової системи;
- застосування пільгової системи оподаткування, що сприяла б швидкому припливу фінансових коштів у сферу бізнесу, особливо з тіншового сектора економіки;
- створення активно діючої системи інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності (комерційних банків, товарно-сировинних бірж, страхових компаній, науково-консультативних і навчальних центрів загального підприємництва, менеджменту, маркетингу тощо);
- державна підтримка підприємництва в галузі фінансів і матеріально-технічного забезпечення (особливо при започаткуванні та становленні);
- запровадження ефективного захисту промислової й інтелектуальної власності;
- спрощення процедури регулювання підприємницької діяльності державними органами управління народним господарством;
- правова захищеність підприємництва;
- формування в суспільстві привабливого іміджу підприємництва.

Отже, зростання підприємницької активності зумовлюється створенням у країні специфічного бізнесового середовища як обов'язкової вимоги досягнення комерційного успіху в підприємницькій діяльності.

В Україні середовище функціонування підприємництва на ринку товарів і послуг не повністю відповідає вимогам ринкової економіки. У зв'язку з цим варто наголосити на таких проблемах, що стримують формування підприємницького середовища:

1. Політико-правові: політична нестабільність, недостатній ді-апазон і недосконалість чинного законодавства.

2. Економічні: недосконалість економічного механізму, деформоване ціноутворення, відсутність реальних матеріальних стимулів.

3. Організаційно-структурні: нерозвиненість інфраструктури, ізоляція від міжнародних економічних структур тощо.

4. Соціально-психологічні: відсутність досвіду управління ринковою економікою.

На рівень розвитку і стан підприємницького середовища справляє істотний вплив справляють зовнішні і внутрішні фактори.

До зовнішніх факторів включають: стадію економічного циклу, яка відбиває стан економіки (спад, стабілізація, піднесення); рівень інфляції в країні; ставку відсотка за кредит; державне регулювання; систему оподаткування; рівень безробіття; міжнародну політику та ін.

До групи основних внутрішніх факторів належать: компетентність у підприємницькому менеджменті; досвід у вибраній сфері підприємницької діяльності; контроль ефективності фінансової діяльності; достатній розмір власного капіталу; використання стратегічного планування; належна організація обліку, аналізу та аудиту; сучасний техніко-організаційний та економічний рівень виробництва.

Бізнес функціонує в певному середовищі, що визначає його економічну позицію, напрям розвитку та ефективність господарювання. Формування підприємницького середовища здійснюється за активного впливу не лише політичної та економічної ситуації, правового забезпечення, а й інституціональних утворень, що обслуговують ринкову систему господарювання.

Загальновідомо, що за економічним призначенням і ресурсно-функціональним спрямуванням виділяють три типи ринків: ри-

нок капіталів (інвестиційних ресурсів); ринок робочої сили (праці); ринок засобів виробництва і предметів споживання.

Кожному з них відповідають спеціалізовані інституціональні утворення, що обслуговують ринкову систему. Такі інституції в сукупності створюють інфраструктуру ринку. Основні елементи інфраструктури за типами ринків подано нижче.

1. Ринок засобів виробництва і предметів споживання: товарні біржі; торгові доми; торговельно-посередницькі фірми; лізингові компанії; гуртово-роздрібні фірми; компанії.

2. Ринок капіталів: валютні біржі; фондові біржі; брокерські компанії; комерційні банки; інвестиційні фонди; інноваційні фонди; страхові компанії; національний депозитарій.

3. Ринок робочої сили: біржі праці; фонд зайнятості; центри підготовки, перепідготовки і працевлаштування населення.

**Формування капіталу та його ефективність у підприємницьких структурах.** Для здійснення підприємницької діяльності необхідно мати певний стартовий капітал. Без його наявності не може бути й мови про підприємництво. Чим потужніший і ефективніший капітал підприємця, тим значніші і масштабніші результати його діяльності.

Під капіталом прийнято розуміти матеріальні та грошові кошти, а також інтелектуальні надбання і організаторські навички, котрі використовуються в процесі виробництва і його обслуговування та є джерелом і засобом отримання прибутку.

За економічним призначенням підприємницький капітал поділяють на:

- основний капітал;
- оборотний капітал.

Згідно з законодавством України, майно підприємства становлять основні фонди та обігові кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно підприємства належить йому на праві власності або повного господарського відання. Підприємство має право продавати й передавати іншим підприємствам, організаціям та установам, обмінювати, здавати в оренду, надавати безоплатно в тимчасове користування або в позику належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

Особливу увагу треба звернути на питання про структуру виробничих фондів підприємства (табл. 2.1). Адже від розуміння їх функціонального призначення багато в чому залежатиме визна-

чення способів їх раціонального використання, ефективність підприємницької діяльності в цілому.

Таблиця 2.1

**ВИРОБНИЧІ ФОНДИ ПІДПРИЄМСТВА**

Виробничі фонди					Фонди обігу		
Основні виробничі фонди		Оборотні фонди			Готові вироби	Кошти в розрахунках	Гроші в касі
Активна частина	Пасивна частина	Виробничі запаси	Незавершене будівництво	Витрати майбутніх періодів			
Основні кошти		Обігові кошти					

За елементним складом підприємницький капітал поділяється на такі елементи:

1) усі технічні засоби виробництва (будівлі, споруди, устаткування, рухомий склад транспорту, інструменти тощо), використовувані підприємцем на законній підставі (не лише як об'єкти власності, а й на правах оренди, лізингу, тимчасового користування тощо);

2) матеріальні оборотні елементи виробництва (сировина і матеріали, пристосування й інструменти одноразового або короткочасного використання);

3) оборотні кошти в грошовій формі (фонд оплати праці, кошти для придбання елементів оборотних фондів, фонди обігу, в тому числі грошові кошти на розрахунковому рахунку в банку);

4) інтелектуальну власність (якщо вона як така буде сприйнята виробництвом або ринком), тобто власне підприємницька ідея, спосіб виготовлення сировини або готової продукції, спосіб надання товару нових властивостей і якісних характеристик, тобто ноу-хау.

Отже, величину підприємницького капіталу  $K$  можна обчислити за формулою

$$K = T + K + M + B,$$

де  $T$  — технічні елементи;

$K$  — оборотні кошти;

$M$  — матеріальні оборотні елементи;

$B$  — інтелектуальна власність (нематеріальні активи).

Залежно від того, хто надає грошові кошти для інвестування, розрізняють підприємницький і позичковий капітал. Як уже зазначалося, підприємницький капітал відображає певну суму грошей, що вкладаються у виробництво з метою отримання прибутку або прав управління підприємством через прямі чи портфельні інвестиції. На відміну від підприємницького, позичковий капітал прямо не вкладається у виробництво, а надається інвестору в тимчасове користування на засадах повернення і сплати певного відсотка. У даному випадку він є специфічним товаром, а його ціною вважається облікова ставка чи позичковий відсоток.

### **2.3. Джерела формування та розвитку підприємницького капіталу**

Для формування підприємницького капіталу використовують такі способи:

- перший — фінансові підсумки попередньої підприємницької діяльності (власної або успадкованої);
- другий — особисті заощадження (не лише у грошовій, а й у речовій, товарній формі);
- третій — позичкові кошти, тобто отримані в борг з певними зобов'язаннями (скажімо, сплата встановленого відсотка за рік).

Останній спосіб формування початкового статутного капіталу має значне поширення в Україні; це — «зростання з нуля». При цьому варто зазначити, що отримати кредит не так просто-потрібна тверда гарантія щодо його вчасного повернення. Такою гарантією може бути якість підприємницького проекту, точність економічних розрахунків, висока ймовірність значного ефекту, швидка оборотність і окупність капіталу.

Позика — це вид господарсько-економічної операції, в процесі здійснення котрої одна сторона (позикодавець) передає іншій стороні (позичальник) в тимчасову власність гроші або товари (речі), а позичальник зобов'язується повернути таку саму суму чи кількість товару в обумовлений строк. Отже, позика надається завжди на умовах повернення, але без комерційного зиску, тобто безкоштовно.

Кредит — господарсько-економічна операція з надання однією стороною (звичайно юридичною особою) іншій (юридичній або фізичній особі) грошей чи певного товару в борг (строкове користування на засадах повернення) і, як правило, за певну плату (сплату встановленого відсотка від загальної суми кредиту).

За ознакою залежності від форми забезпечення (застави) передовсім виокремлюють бланкові позички, тобто позички без будь-якого забезпечення (матеріального чи фінансового). Вексельні, підтоварні та фондові кредити означають кредитні операції, що здійснюються під заставу відповідно векселів, товарних цінностей (майна) і цінних паперів.

Будь-які кредити можуть мати різні строки повернення. Існують онкольні кредити, тобто кредити до запитання, які повертаються на першу вимогу кредитора. Коротко-, середньо- та довгострокові кредити надаються відповідно на термін: до одного року, від одного до п'яти років, понад п'ять років.

До найчисленнішої категорії позичальників належать фірми (підприємства, організації, установи), яким надаються відповідні кредити для поповнення власних оборотних коштів або для інвестування різних за призначенням об'єктів.

За розмірами відносно великими є сільськогосподарські кредити, які часто отримують колективні господарства і фермери для придбання сільськогосподарської техніки, паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, гербіцидів тощо. Кредити посередникам фондового ринку та іпотечні кредити, що надаються під заставу відповідно цінних паперів і нерухомості, значного поширення в Україні ще не набули; таке кредитування лише започатковується в практиці господарювання.

Основним способом погашення кредитів є разове повернення зі сплатою певного відсотка за користування ними. Разом з тим можливе повернення кредитних ресурсів на виплат, тобто здійснення кількох послідовних платежів у межах загальної суми кредиту з урахуванням відсотка за користування ним.

Зовсім недавно в Україні визнано за необхідне розрізнити можливі методи стягнення відсотка за кредит. Певний відсоток дозволяється сплачувати в момент надання або повернення кредиту, а також внесками відповідних сум через певні (рівномірні) проміжки часу. Такі методи забезпечують більшу гнучкість і ефективність системи кредитування.

На етапі реалізації підприємницького проекту підприємець приймає рішення щодо вибору найбільш прийнятної форми формування підприємницького капіталу. Рішення має ґрунтуватися на результатах порівняльного аналізу всіх доступних на даний час можливостей формування капіталу. Доступними вважаються всі виявлені джерела формування капіталу.



Наприклад, при започаткуванні ідеї була вже відома загальна потреба в капіталі. Для прийняття остаточного рішення необхідно побудувати схему можливих джерел формування капіталу.

Ясна річ, на момент початку реалізації підприємницького проекту виявити (розрахувати) з достатньою точністю всі потреби у фінансових ресурсах досить складно. Тому варто передбачати якісь резервні кошти.

При формуванні стартового (початкового) підприємницького капіталу підприємець має враховувати не тільки його загальну величину у вартісному виразі, а й прогнозовану економічну вигоду від вкладення у власну справу. Для цього звичайно він має визначити з достатньою вірогідністю очікувані прибутковості підприємницького проекту і строк окупності капіталу (інвестицій), розрахований з використанням показника чистого прибутку.

Реальна можливість сформувати необхідний стартовий капітал разом з бажанням і здатністю започаткувати власну справу є обов'язковою передумовою здійснення потрібної суспільству ефективної підприємницької діяльності. Її активне і вміле використання сприятиме розвитку економіки України і підвищенню добробуту населення.

## **2.4. Економічна відповідальність за результати підприємницької діяльності**

Будь-яке рішення, що приймається, повинно бути втілене в життя. Останнім по порядку, але не за значенням, є етап виконання рішення. Ця стадія найбільш відповідальна і складається, в свою чергу, з певної кількості операцій, які повинен передбачити менеджер чи інший спеціаліст, який відповідає за організацію та контроль виконання розроблених рішень.

За будь-яких умов виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- 1) визначення календарних строків виконання рішення;
- 2) призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби — до всього колективу;
- 3) інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них їх місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- 4) матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;
- 5) проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;

- 6) координація дій виконавців;
- 7) коригування раніше прийнятого рішення;
- 8) мотивація діяльності виконавців;
- 9) облік і контроль виконання рішення.

Кожне рішення треба формулювати так, щоб був очевидний логічний результат об'єктивно існуючої ситуації. Об'єктивізація розпорядницької діяльності керівника вимагає такого формулювання завдань і доручень, яке б не мало надмірного, різкого, образливого підтексту, щоб не порушувати атмосфери співробітництва між керівниками і підлеглими, не спричинювати суперечностей, відвертої чи прихованої опозиції.

У роботі, пов'язаній з організацією виконання рішень, дуже важливо здійснити правильний вибір виконавців. Розподіляючи завдання між виконавцями, доцільно виходити з таких міркувань: якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, то виконавцеві в міру можливості слід давати таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації і розвитку здібностей; обсяг роботи повинен відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання; чітко визначити коло обов'язків працівника, що дасть змогу усунути можливість відмови від виконання певних обов'язків; розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення поставленої мети, а також якості операцій; виконуваних; доцільно ширше інформувати підлеглих про видані завдання, давати їм достатні повноваження.

У процесі організації трудових колективів при виконанні поставлених завдань слід суворо дотримуватися єдності розпорядництва. Кожен підлеглий повинен одержувати розпорядження тільки від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить у роботу елементи дезорганізації, що знижує відповідальність за доручену справу.

Ефективність управлінських рішень залежить також від своєчасності здійснення коригуючого впливу органу управління в разі зміни умов реалізації рішень. Тому завданням розпорядницької діяльності є організація надійного зворотного зв'язку. Особливе значення механізм зворотного зв'язку має в разі багатоетапної реалізації рішення і використання інформації, що одержується для періодичного коригування рішень, планів дій, приведення їх у повну відповідність із умовами середовища. Якщо рішення відкориговане, можна усунути окремі обмеження, використати раніше невраховані резерви і збільшити очікуваний ефект.

Зворотний зв'язок між запланованою програмою діяльності та реалізацією прийнятого рішення здійснюється за допомогою контролю. В процесі контролю враховують можливі помилки, прорахунки, коригують рішення, усувають вплив факторів, що порушують запланований перебіг виробничого процесу. При цьому не лише перевіряють фактичне виконання рішення, а й уточнюють і доповнюють саме рішення, вживають дійових заходів щодо усунення виявлених помилок.

У процесі здійснення контролю за виконанням рішення доцільно виділити такі етапи:

- 1) визначення фактичного стану справи з урахуванням даних обліку і статистики;
- 2) оцінювання цього стану;
- 3) рекомендації щодо поліпшення справи. При здійсненні контролю за реалізацією рішень найбільшу увагу необхідно приділяти його результативності, тобто відповідності між перевіреною роботою та кінцевим результатом.

Від якості — виконання прийнятого рішення залежить майбутній стан виробництва, перспективи його подальшого розвитку або причини занепаду, підвищення ефективності та рентабельності або ж зростання збитковості.

Недостатньо розробити раціональне управлінське рішення — його обов'язково потрібно своєчасно реалізувати. Своєчасність реалізації управлінського рішення є однією з найважливіших умов ефективного розпорядництва. Будь-яке зволікання приносить шкоду для виробничо-господарської діяльності.

У багатьох підприємницьких структурах організація виконання прийнятих рішень, як і безпосередньо їх розроблення, здійснюється стихійно, без особливої підготовки і дотримання відповідних умов і стадій реалізації цього рішення. Виникає ситуація, коли навіть раціональне рішення не завжди буде ефективним і корисним для власника через недбале ставлення до його виконання.

З іншого боку, існують випадки, коли найуважливіше ставлення до реалізації розробленого рішення приносило підприємству значну користь і позитивно впливало на подальший перебіг його діяльності, в той час, як безпосередньо саме рішення було прийнято спонтанно, без використання відповідних методів розробки та обґрунтування.

Отже, необхідно особливо уважно ставитися до реалізації рішення, хоч кожна стадія в процесі розробки та прийняття рішень по-своєму важлива і відповідальна.

В сучасних економічних, політичних та соціальних умовах першочерговим завданням керівників підприємств повинно бути налагодження оптимальних взаємозв'язків між керуючими органами та підлеглими. Звичайно, вони не можуть бути досконаліми, але вони, принаймні, можуть бути прийнятними для обох сторін. Перш за все між ними повинно бути взаєморозуміння та взаємна повага. Підлегли мають уважно ставитися до запропонованих їм завдань, а керівники, в свою чергу, повинні з повагою і розумінням ставитися до зауважень та пропозицій з боку виконавців. У таких умовах стає можливим не тільки прийняти раціональне рішення щодо покращення роботи поточного виробництва, а й успішно його реалізувати та отримати кращі кінцеві результати, які матимуть позитивний вплив на подальше функціонування підприємницької структури.

## **2.5. Форми контролінгу на ринку товарів і послуг**

Контролінг є стратегічним і тактичним. Стратегічний контролінг — це координація функцій стратегічного аналізу, цілевиявлення, планування і корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому, а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення.

Головне в стратегічному контролінгу — координація і контроль етапів стратегічного управління як процесу і його елементів як системи.

До основних функцій стратегічного контролінгу відносяться:

- контроль реалізації корпоративної стратегії;
- становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо за зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- первинний поелементний та інтегральний стратегічний аналіз;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації (зовнішніх і внутрішніх);
- участь у постановці мети організації;
- участь у стратегічному аналізі і стратегічній рефлексії;
- координація всіх етапів стратегічного управління як процесу і в цілому всіх елементів стратегічного менеджменту — як органічної системи.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і функціональній структурах організації.

Існує ряд типових моделей практичного розподілу основних функцій стратегічного контролінгу для організацій з різними критеріями стратегічного управління, організаційними структурами: наявність/відсутність відділу стратегічного розвитку; наявність/відсутність правління та/або інших колегіальних виконавських органів (наприклад, ради директорів, загального збору акціонерів) тощо.

**Порівняльна характеристика стратегічного і тактичного контролінгу.** Стратегічний контролінг разом з системою стратегічного управління одночасно може бути підсистемою загальної системи контролінгу організації. Для ситуацій, коли загальна система включає тільки стратегічну і тактичну підсистеми, основні відмінності між двома видами контролінгу представлені в табл. 2.2. Аналіз даних, таблиці 2.2 показує принципову відмінність стратегічного контролінгу від тактичного або оперативного.

*Таблиця 2.2*

**ХАРАКТЕРНІ ВІДМІННОСТІ МІЖ СТРАТЕГІЧНИМ  
І ТАКТИЧНИМ КОНТРОЛІНГОМ**

Відмінності	
стратегічний контролінг	тактичний контролінг
Зовнішнє і внутрішнє середовище	Внутрішнє середовище підприємства
Мета: підтримка стратегічного потенціалу підприємства	Мета: підтримка оперативної прибутковості і ліквідності підприємства
Завдання:	Завдання:
1. Визначення критичних зовнішніх внутрішніх стратегічних позицій	1. Контроль усіх тактичних показників відповідно до встановленої мети
2. Контроль основних індикаторів/показників відповідно до встановленої стратегічної мети	2. Контроль поточного і оперативного планування
3. Контроль стратегічного планування	3. Порівняння планових і фактичних показників оперативного управління
4. Участь у постановці стратегічної мети підприємства	4. Контроль виконання поточних планів за відхиленнями
5. Участь у розробці альтернативної стратегії	5. Визначення вузьких місць оперативного управління
6. Аналіз стратегічної ефективності, стратегічна рефлексія	6. Створення і розвиток системи інформаційного забезпечення оперативного управління

**Тактичний контролінг** оцінює ефективність окремих функцій і робіт; відстежує поточну діяльність організації за фактичними значеннями конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями.

**Стратегічний контролінг** як цільова підсистема насамперед оцінює:

- хід реалізації стратегії;
- можливість і доцільність подальшого проходження заданої стратегії;
- принципову досяжність за допомогою даної стратегії основної мети і місії організації.

В організації зі стратегічним управлінням функції стратегічного контролінгу розподілені за різними її підрозділами.

Основні функції і завдання стратегічного контролінгу, для виконання яких потрібна постійна професійна діяльність у «робочому порядку», розв'язуються і здійснюються відділом стратегічного розвитку.

Головним стратегічним контролером в умовах нормального стратегічного менеджменту завжди є перший менеджер організації та найвищий колегіальний орган управління організації, який представляє інтереси її власника.

Відділ моніторингу стежить за вироблюваною продукцією, цінами і собівартістю цієї продукції, збутовою політикою підприємства. Відстежуються також кон'юнктурні сплески на тому або іншому підприємстві.

Другий тип моніторингу — пошук і відстежування підприємств, що нас цікавлять у стратегічній перспективі. Списки таких підприємств є в кожному підприємстві, яке задумується про свій перспективний розвиток.

По суті, стратегічний моніторинг — це комерційна розвідка, але на постійній основі.

Підприємства ми відстежуємо за стандартним набором показників — економічні показники, номенклатура вироблюваної продукції, збої в поставках сировини. Дивимось, хто купує акції цього підприємства, за якою ціною, в якій кількості. Стежимо за тим, хто представлений в управлінні підприємства і як люди керують, тобто яка якість менеджменту.

Звичайно, стратегічний моніторинг має зовсім інше значення для компанії. На нього витрачається більше грошей, ніж на комерційний, з яким успішно справляються всього дві людини, і в структурі компанії він займає особливе місце.

## 2.6. Інфляція та її наслідки для підприємницьких формувань

Говорячи про механізм ціноутворення та зміни цін, неприпустимо обходити таке цінове явище, як інфляція.

**Інфляція** за своєю природою — це знецінювання грошової одиниці, зменшення її купівельної спроможності.

Інфляція — це підвищення загального рівня цін.

Проте більш-менш стабільні державні ціни на товари ще не свідчать про відсутність інфляції. Якщо виникає дефіцит товарів, то спостерігається **схована, придушена інфляція**. Це означає, що покупець не має гарантованої можливості придбати товари за офіційною ціною й найчастіше змушений купувати їх на «чорно-му» ринку за вищими цінами.

Природа виникнення інфляції — невідповідність між обертанням товарної та грошової маси, що породжується найчастіше випуском в обертання надлишкових наявних і безготівкових грошей, не забезпечених товарами. У цьому випадку гроші не мають своєї номінальної цінності через відсутність еквівалентного за вартістю товарного покриття.

З рівняння грошового обігу  $M \cdot V = Q \cdot C$  випливає, що ціна товару  $C$ , реалізованого за рік в обсязі  $Q$ , дорівнює  $C = (M \cdot V) / Q$  ( $M$  — середня маса грошей в обертанні;  $V$  — число оборотів, що обертаються за рік грошовою одиницею).

Зростання ціни спостерігається у випадку, коли темп зростання грошової маси, що знаходиться в обертанні, перевершує темп зростання товарної маси, особливо, в умовах, коли грошова маса зростає, а товарна маса убуває у зв'язку зі спадом виробництва.

Розрізняють два типи інфляції інфляцію попиту та інфляцію пропозиції.

**Інфляція попиту.** Підвищення цін може бути пояснено надлишковим попитом. Коли всі наявні ресурси вже задіяні, подальше зростання попиту вже не може привести до збільшення обсягу випуску товарів, але буде призводити до підвищення цін на вироблені товари.

**Інфляція пропозиції.** Іншою причиною виникнення інфляції є збільшення витрат на одиницю продукції. Підвищення витрат скорочує обсяг продукції, яку підприємства здатні запропонувати при існуючому рівні цін. У результаті скорочується пропозиція товарів при попиті, що не змінився, і підвищується

рівень цін. Ми бачимо, що за цією схемою ціни підвищуються внаслідок витрат, а не попиту, і це є причиною інфляції. Два найважливіші джерела зростання витрат — це подорожчання енергії та сировини, а також невиправдане підвищення заробітної плати.

Залежно від темпу зростання цін розрізняють три види інфляції: повзучу, коли темп приросту не перевищує 5—10 %, таку, що галопує, та гіперінфляцію.

Гіперінфляція — це період надзвичайно швидкого зростання номінальної грошової маси, що викликає інфляцію, річна норма якої досягає 1000 % і більше. Гіперінфляція породжується величезним бюджетним дефіцитом. В умовах гіперінфляції нормальні економічні відношення руйнуються. Гіперінфляція прискорює фінансові крахи, викликає суспільно-політичні безладдя.

Рівень інфляції для поточного року обчислюють так. Розраховують індекс цін для даного року ( $I_{ц.д.р}$ ) шляхом ділення ціни поточного року ( $Ц_{п.р}$ ) на ціни базового року ( $Ц_{б.р}$ ). Для цього вибирається базовий період (наприклад, за базу приймається попередній рік, беруться ціни визначеного набору товарів).

$$I_{ц.д.р} = Ц_{п.р} : Ц_{б.р}$$

Найпоширенішим є індекс споживчих цін. Це середньозважена зміна всіх цін на товари, включених до споживчого кошика.

**Наслідки інфляції.** Інфляція змінює реальне утримання відповідних прибутків. Щоб зрозуміти вплив інфляції на прибутки, необхідно засвоїти розходження між грошовим, або номінальним, прибутком і реальним прибутком.

**Номінальний (грошовий) прибуток** — це кількість грошей, які людина одержує у виді заробітної плати, ренти, відсотків або прибутку.

**Реальний прибуток** визначається кількістю товарів і послуг, які можна купити на суму номінального прибутку.

Якщо ваш номінальний прибуток збільшуватиметься швидше, ніж рівень цін, то ваш реальний прибуток підвищиться. І навпаки, якщо рівень цін зростатиме швидше, ніж ваш номінальний прибуток, то реальний прибуток зменшиться. Зміну реального прибутку ( $З_{р.п}$ ) можна визначити за різницею між змінами номінального прибутку ( $З_{н.п}$ ) і змінами рівня цін ( $З_{р.ц}$ ):

$$З_{р.п} = З_{н.п} - З_{р.ц}$$



Інший показник — індекс реальних прибутків ( $I_{р.п}$ ). Він дорівнює індексу номінальних прибутків ( $I_{н.п}$ ) поділеному на індекс цін ( $I_{ц}$ ):

$$I_{р.п} = I_{н.п} : I_{ц}$$

Сам факт інфляції зниження купівельної спроможності грошової одиниці, тобто зменшення кількості товарів і послуг, які можна за неї купити, не обов'язково призводить до зниження особистого реального прибутку, або рівня життя. Інфляція знижує купівельну спроможність грошей, проте реальний прибуток, або рівень життя, знизиться тільки в тому випадку, якщо номінальний прибуток відставатиме від інфляції.

Значну роль при формуванні господарських результатів підприємств відіграють купівельні фонди населення.

**Купівельні фонди** — це сума коштів, які населення спрямовує на купівлю товарів. Розрахунок суми цього фонду проводиться за звітний і на планований періоди відповідними регіональними економічними службами. З цією метою розробляють баланси грошових прибутків і витрат населення.

Головними **статтями грошових прибутків** населення є: заробітна плата робітників, прибутки підприємців, фермерів та інших фізичних осіб, що ведуть власну справу, пенсії та допомоги, стипендії, дивіденди за акціями та іншими цінними паперами тощо.

Основні статті грошових витрат населення — купівля товарів, оплата різноманітних послуг (комунальних, побутових, транспортних, зв'язку, видовищних, медичних та інших установ), путівок до санаторіїв і будників відпочинку, обов'язкові платежі та добровільні внески, приріст заощаджень тощо.

Купівельні фонди розраховуються як різниця між сумою грошових прибутків населення регіону й сумою нетоварних витрат і приросту заощаджень.

Купівельні фонди населення тісно пов'язані з ємністю ринку споживчих товарів. Цей показник відбиває можливий обсяг реалізації предметів народного споживання через торгівлю мережу конкретного регіону.

Під час розрахунку **ємності** регіональних **ринків** споживчих товарів враховуються: купівельні фонди населення даного регіону, позарегіональний попит, а також покупка цих товарів різними організаціями.

Ємність ринку є одним із показників оцінювання розвитку роздрібного товарообігу, визначення розміру необхідної товарної пропозиції, впливає на рівень роздрібних цін на споживчі товари, які виробляються на підприємстві.

## 2.7. Методологія та методи визначення рейтингу підприємницьких структур у ринковій системі господарювання

**Рейтинг** (англ. *rating*) — це індивідуальний цифровий показник оцінювання досягнень, який щорічно складається для найсильніших компаній. А ще — це цифровий показник ділової репутації підприємства (фірми), його (її) «візитна картка» на різних ринках, насамперед на ринках капіталу.

Як правило, звичайний інвестор судить про рівень ризику не самостійно, а через рейтинги надійності підприємства (фірми). Не менш важливим призначенням рейтингів підприємства (фірми) є їх використання для побудови біржових індексів. Нині важко представити переконливу та оперативну оцінку макроекономічної ситуації без індексу Доу-Джонса в США або індексу АК&М в сучасній Росії.

Престиж підприємства (фірми) ґрунтується на передбаченні: якщо продукція підприємства (фірми) якісна, то робота на престиж може себе виправдати в майбутньому, а імідж підприємства (фірми) — це характеристика підприємства (фірми) з позиції джерела надприбутку. Але зміст рейтингу підприємства (фірми) зовсім не зводиться лише до фінансово-економічного зіставлення. В деяких типах рейтингів не менш суттєва роль відводиться нефінансовим зіставленням — рівню управління, характеру трудових відносин на підприємстві (фірмі) тощо. Досить символічна в цьому відношенні рейтингова система CAMEL, яка отримала свою назву за першими буквами ринкових характеристик, покладених в основу визначення рейтингу: капітал, активи, менеджмент, ефективність та ліквідність. Вибрані характеристики оцінюються за бальною системою і виводиться рейтинг підприємства (фірми).

Сучасне уявлення про рейтинг підприємства (фірми) формується на основі оцінок впливу на його (її) стан таких факторів:

- економічних інтересів учасників ринкового господарства;
- особливостей економічної політики держави, впливу аспектів, що впливають з неї, на окремі характеристики підприємства (фірми), що забезпечують практичну реалізацію економічної політики держави;
- національних особливостей ринкового господарства. Врахування цього фактора ґрунтується на загальноприйнятому в світовому співтоваристві та світовій фінансовій практиці твердження

про те, що рейтинг підприємства (фірми) не може бути вищим від рейтингу держави.

Розгляд проблем рейтингів підприємства (фірми) в цьому руслі здійснюється лише з позиції загальних положень про даний предмет дослідження.

Нині в країнах з розвинутою економікою розраховується два основних типи рейтингів:

- ринковий (узагальнений) рейтинг підприємств (фірм);
- кредитний рейтинг підприємств (фірм).

Кожний з них має самостійне значення та сферу практичного застосування. **Ринковий рейтинг** — це основний рейтинг підприємства (фірми), який має універсальне застосування. Він характеризує репутацію підприємства (фірми) на ринках, тому для його визначення використовується система різнобічних показників, які характеризують найважливіші ринкові показники підприємства (фірми).

**Кредитний рейтинг** має вужче, цільове призначення. Він характеризує кредитоспроможність підприємства (фірми). Високий кредитний рейтинг відкриває ширший доступ до позикових інструментів фінансування: випусків облігацій, отримання за ставками нижче від середньо-ринкових довгострокових кредитів і позик тощо.

У світовій фінансовій практиці для визначення ринкового рейтингу підприємств (фірм) використовується ряд найважливіших показників, які характеризують положення підприємства (фірми) на ринках, його (її) фінансову стійкість і ринкові характеристики їхніх цінних паперів. Для цього найчастіше використовують:

- капіталізацію підприємства (фірми) — суму чистих активів підприємства (фірми), які являють собою ту частину активів, яка забезпечена власними та довгостроковими кредитними засобами. Але рейтингові агенти в показник капіталізації деколи вкладають інший зміст. Російський щотижневик «Експерт», який опублікував у 1995 і 1996 роках рейтинги 200 найбільших компаній Росії, показник капіталізації визначав як суму ринкової вартості звичайних та привілейованих акцій компанії. При цьому ринкова вартість акцій вираховувалася множенням кількості акцій на ціну акцій, а ціна акцій визначалася як середнє арифметичне середньої ціни купівлі і продажу акцій;

- характеристика економічного потенціалу підприємства (фірми), яку часто представляють рівнем та динамікою виручки від реалізації;

- чистий прибуток на акціонерний капітал. Це зворотня величина одного з найпопулярніших показників у сучасній фінансовій практиці, який називають ринковим множником, мультиплікатором доходів. Не дивлячись на простоту цього показника, його обрахування нині стикається з деякими труднощами, які витікають з величезної кількості в обороті сурогатних цінних паперів (варрантів, опціонів тощо), що утруднює достовірне обрахування акцій, які знаходяться в обігу. Ускладнюючим фактором є популярні нині, особливо в Росії, операції **спліт** — обмін акцій старого зразка на відповідну кількість нових акцій іншого номіналу, тобто операції з консолідації акцій. Вивчення цих фінансових інструментів — предмет дослідження «Фінансового менеджменту». Величині прибутковості акціонерного капіталу провідні інформаційні агентства з проблем бізнесу, що займаються визначенням рейтингів, приділяють особливу увагу та місце при формуванні своїх баз даних. Цей показник знаходиться під пильною увагою ринку капіталів, великого бізнесу, аналітиків;

- показники фінансової стійкості та ліквідності.

У державах із розвинутою ринковою економікою визначенням рейтингів фірм займаються спеціальні компанії та служби. Наприклад, у США є «Фінансові інспекції», які формують величезні бази даних із характеристик кредитоспроможності підприємств (фірм), на основі яких формуються кредитні рейтинги. Нині в Україні, як і в сучасній Росії, ця проблема не настільки актуальна, оскільки:

- корпоративна облигація в Росії не є повноцінним цінним папером, тому інструментом залучення кредитного капіталу поки що виступати не може;

- банківський кредит нині для більшості вітчизняних підприємств (фірм) просто недоступний.

Зовсім інша справа з ринковими рейтингами як у світовій практиці, так і в Україні. Формуванням цього типу рейтингів займається величезна кількість служб. Це пояснюється великою різноманітністю сучасного бізнесу, що потребує особливого обліку галузевих, географічних і багато інших особливостей підприємств (фірм).

Найбільш взнані в світі підприємства отримали нині рейтинги агентств: Файнешл таймс, Форчун, Велью Лайн, Мудіз, Стандард енд Пурс тощо.

**Методологія і методика визначення рейтингів вітчизняних підприємств (фірм).** При всій складності ринкових характеристик у країні вже прийнято спроби складання рейтингів підприємств (фірм) та їх публічного представлення.

Нині йдуть суперечки про достовірність, але не про доцільність виконаної роботи агентством АКМ, колективами тижневика «Експерт», «Фінансових вістей» і ряду інших підприємств.

У загальному вигляді алгоритм складання рейтингів вітчизняними підприємствами (незалежними за визначенням) мало чим відрізняється від такого, що використовується в розвинутих країнах Заходу, і зводиться до таких кроків:

I. Збирання і аналітичне оброблення початкової інформації про діяльність фірм, насамперед фінансової інформації. В якості тривалості аналізу звичайно приймається 2—3 роки, оскільки за більш тривалий період зіставних даних отримати практично не вдається. Аналітичне оброблення зводиться до приведення даних звітності в більш зручних для обчислення ринкових характеристик вигляд з одночасним їх уточненням на основі додаткової інформації про фірми. Врешті-решт баланси порівнюваних фірм приводяться до вигляду, подібного до трансформаційного балансу. На основі останнього можна скласти формат з істотно великим аналітичним потенціалом — матричний баланс. Цього факту сучасні вітчизняні рейтингові агентства поки що не враховують.

II. Вибір системи ринкових характеристик і показників для визначення рейтингу та їх обґрунтування. Це один з найважливіших етапів аналізу. Його важливість впливає з попереднього аналізу достовірності оцінок різних ринкових характеристик у сучасних вітчизняних умовах.

На думку ряду вітчизняних рейтингових агентств, нині найприйнятнішими ринковими характеристиками підприємств (фірм) для формування їх рейтингів є:

1. Синтетична характеристика платоспроможності фірми, ґрунтується на всесторонній оцінці її ліквідності.

2. Узагальнена оцінка фінансової незалежності компанії на базі відповідного показника (відношення власних засобів до сукупних активів підприємства (фірми) з поправкою на різні коефіцієнти (коефіцієнт диверсифікації капіталу, співвідношення суми довгострокових фінансових вкладень і прибутку тощо). Окремі агентства віддають перевагу показнику капіталізації.

3. Синтетична характеристика прибутковості фірми, розрахована на основі рентабельності продаж, рентабельності власного капіталу тощо або на аналізі ринкового множника ( $P/E$ ).

4. Характеристика економічного потенціалу фірми, виходячи із динаміки обсягу продаж, положення фірми в галузі бізнесу і самої галузі в структурі національної економіки.

III. Обґрунтування граничних (оптимальних) значень вибраних ринкових характеристик для зіставлення з ними фактичних значень цих характеристик, отриманих агентством на основі аналізу наявних у неї фактичних даних про підприємства (фірми). Залежно від величини відхилень досягнутих значень ринкових характеристик кожної фірми від оптимальної величини здійснюється ранжування фірм. Врешті-решт внаслідок цих порівнянь по кожній ринковій характеристиці виводиться внутрішній рейтинг фірм. Тижневик «Експерт» на цьому етапі завершує визначення рейтингів і в цьому вигляді публікує отримані результати. Інші агентства не обмежуються цим і здійснюють ще одну операцію.

IV. Визначення загального ринкового рейтингу, вираженого єдиним числовим значенням по кожній фірмі, тобто рейтингу за визначенням. Він обчислюється як середньозважена величина внутрішніх рейтингів, зважених за значимість ринкових характеристик в умовах національної економіки країни.

Поняття «репутація фірми» на Заході і в Росії неадекватне, тому західні рейтингові методики не можна використовувати в сучасних вітчизняних умовах. Російські підприємства часто нехтують проблемами екології, ділової етики, що неприйнятно в країнах з розвинутим ринковим господарством. Тому вітчизняні рейтингові агентства репутацію фірм оцінюють залежно від кваліфікації керівництва, успіхів на внутрішньому і зовнішньому ринках, фінансових успіхів, лідерства у галузі, успішного залучення інвесторів, добре розпізнаваного іміджу, успіхів в просуванні торгової марки, уміння налагодити контакти з громадськістю. Усе це накладає відбиток як на набір ринкових характеристик для складання рейтингів, так і на їх особливий зміст.

Усе вищевикладене можна знайти в опублікованих тижневиком «Експерт» рейтингах 200 найбільших компаній Росії. Хоча вони не відповідають рейтингу за визначенням (немає єдиного числового значення), все ж таки це краще, ніж розраховує Росія на сьогоднішній момент. Тижневик опублікував рейтинги у вигляді двох списків найбільших компаній: за обсягом реалізації — список 1 і за ринковою вартістю (капіталізації) — список 2. Як основні критерії для списку 1 вибрані: обсяг реалізації продукції в 1995 р.; ринкова вартість (капіталізація) на 1 липня 1996 р. (в рубльовому і доларовому обчисленні); балансовий прибуток; чистий прибуток.

У рейтингу 200 найбільших компаній найважливіше місце відведено рейтингу по капіталізації. Список 2 (рейтинг по капіталізації) недостатньо коректний, оскільки акції більшості російсь-

ких підприємств неліквідні. Для рейтингу були відібрані ті підприємства, акції яких можна купити і продати за інформацією бази даних АК&М.

Щоб знизити спотворюючий вплив недостатньо надійної оцінки ринкової вартості акцій порівнюваних компаній, розрахунок капіталізації фірм доповнювався аналізом інших показників, теж пов'язаних з капіталізацією: статутний капітал; номінальна ціна акцій; середня ціна акцій; використання даних брокерських фірм, що котирують акції; спред %.

Відомо, що через співвідношення річного обсягу реалізації продукції і капіталізації можна визначити рівень ризикованості бізнесу. На Заході вартість бізнесу грубо оцінюється як обсяг реалізації продукції за 10 місяців, тобто відношення реалізації до ринкової вартості становить 1,2. Для Росії цей показник становить 4,06, тобто ризик інвестицій у 3,4 разу вищий, ніж на Заході, проти 6,5 разу в 1994 р. До таких висновків дійшли аналітики «Експерта». Наскільки обґрунтовані ці висновки, судити важко, але не можна не помітити загальну помилку багатьох вітчизняних аналітиків: критерії оцінок, загальноприйняті на Заході, неприйнятні в аналізі явищ у російській практиці про це ми не раз говорили, наприклад, по відношенню до моделей Олтмена.

У даному випадку необхідно взяти до уваги той факт, що відношення виручки до капіталізації характеризує не просто рівень ризикованості бізнесу, а середню величину систематичних і несистематичних ризиків для даної фірми. Але ж останні піддаються управлінню самою фірмою, тому такий широкий розкид значень сукупного ризику при приблизно однаковому умінні управляти цими ризиками російськими компаніями пояснюється скоріше неправильним обчисленням їхнього рівня. Не випадково американські інвестори виявляють найбільшу цікавість до тих російських фірм, де сукупний ризик найвищий при порівняно рівній прибутковості цих фірм. Іншими словами, іноземні інвестори просто не сприймають всерйоз публічні висновки деяких російських аналітиків.

Аналізуючи ліквідність позабіржового ринку корпоративних акцій у 1996 р., аналітики відзначають підйом інтересу інвесторів до російських корпорацій. У 1996 р. відбувся перерозподіл інтересу інвесторів від акцій «голубих фішок» до паперів другого і третього ешелонів. Це зумовлено тим, що значна частина учасників фондового ринку складалася із спекулятивних гравців, для яких об'єктом інвестицій стали дешеві папери, що максимально швидко збільшуються в ціні. Стабільно ж ліквідні акції «голубих

фішок» відзначаються добре прогнозованою динамікою котирувань і невисокими темпами зростання цін. Значний приріст засобів, що поступили від російських інвесторів, привів до зростання котирувань у секторах, раніше непривабливих і низьколіквідних.

Як основний критерій оцінювання ліквідності паперів нині частіше використовують коефіцієнт стабільності акцій фірми, обчислений як частка спреда в курсовій вартості конкретного цінного папера.

При всій величезній популярності рейтингів протягом усієї їхньої сорокалітньої історії ставитися до них слід гранично обережно. Вже та обставина, що в багатьох країнах фінансовий рік починається з певним відхиленням щодо календарного року, є сильним спотворюючим чинником, виключити вплив якого неможливо в принципі. До цього слід додати ще одну обставину, що ускладнює оцінювання рейтингів їхнім користувачами — різну методологію розрахунку рейтингових показників, якою користуються численні рейтингові агентства.



### *Основні терміни і поняття*

**Гіперінфляція** — це період надзвичайно швидкого зростання номінальної грошової маси, що викликає інфляцію, річна норма якої досягає 1000 % і більше. Гіперінфляція породжується величезним бюджетним дефіцитом.

**Грошові прибутки населення** — це заробітна плата робітників, прибутки підприємців, фермерів та інших фізичних осіб, які ведуть власну справу, пенсії та допомоги, стипендії, дивіденди за акціями та іншими цінними паперами тощо.

**Ємність регіонального ринку** — є одним із показників оцінювання розвитку роздрібного товарообігу, визначення розміру необхідної товарної пропозиції, впливає на рівень роздрібних цін на споживчі товари, які виробляються на підприємстві.

**Інфляція попиту** — коли підвищення цін може бути пояснено надлишковим попитом, усі наявні ресурси вже задіяні, подальше зростання попиту вже не може привести до збільшення обсягу випуску товарів, але буде призводити до підвищення цін на вироблені товари.

**Інфляція пропозиції** — причиною виникнення інфляції є збільшення витрат на одиницю продукції. Підвищення витрат скорочує обсяг продукції, яку підприємства здатні запропонувати при існуючому рівні цін. У результаті скорочується пропозиція товарів при попиті, що не змінився, і підвищується рівень цін.

**Інфляція** — це знецінення грошової одиниці, зменшення її купівельної спроможності, підвищення загального рівня цін.



- Кредитний рейтинг** — має більш вузьке, цільове, призначення. Він характеризує кредитоспроможність підприємства (фірми). Високий кредитний рейтинг відкриває ширший доступ до позикових інструментів фінансування: випусків облігацій, отримання за ставками нижче від середньо-ринкових довгострокових кредитів і позик тощо.
- Купівельні фонди** — це сума коштів, що спрямовуються населенням на купівлю товарів. Розрахунок суми цього фонду проводиться за звітний і на планований періоди відповідними регіональними економічними службами.
- Рейтинг** (англ. rating) — це індивідуальний цифровий показник оцінювання досягнень, який щорічно складається для найсильніших компаній. А ще — це цифровий показник ділової репутації підприємства (фірми), його (її) «візитна картка» на різних ринках насамперед на ринках капіталу.
- Ринковий рейтинг** — це основний рейтинг підприємства (фірми), який має універсальне застосування. Він характеризує репутацію підприємства (фірми) на ринках, тому для його визначення використовується система різнобічних показників, які характеризують найважливіші ринкові показники підприємства (фірми).
- Соціальна стратегія** — розробляється з метою забезпечення нормального відтворення робочої сили, сприятливого психологічного мікроклімату та підвищення ефективності підприємницької діяльності.
- Стратегічний контролінг** — це координація функцій стратегічного аналізу, цілевиявлення, планування і корекції стратегії; здійснення контролю за функціонуванням усієї системи в цілому; а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення.
- Стратегія виробництва** — віддзеркалює головний і пріоритетний напрям підприємницької діяльності виробничої сфери. Має бути спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства (фірми), його (її) функціонування на стадіях стабільності або зростання.
- Стратегія підприємництва на ринку товарів і послуг** — це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії генеральної мети підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг.
- Тактичний контролінг** — оцінює ефективність окремих функцій і робіт; відстежує поточну діяльність організації за фактичними значеннями конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями.
- Технологічна стратегія** — розглядається як одна з основних змінних у стратегічному аналізі, яку можна визначити як використання наукових і технічних знань у концепції та виробництві продуктів, а також функціональні інновації.
- Фінансова стратегія** — характеризує розтягнутий у часі процес формування і використання фінансових ресурсів, необхідних для реалізації базової стратегії фірми (підприємства, організації).



## Питання і завдання для самостійної підготовки

1. Розкрийте суть та охарактеризуйте зміст функціональних стратегій підприємства (фірми).
2. У чому відображається вплив підприємницького середовища на ефективність економіки підприємництва?
3. Назвіть джерела формування та розвитку підприємницького капіталу, можливості та особливості їх використання підприємницькими структурами на ринку товарів і послуг.
4. Розкрийте значення економічної відповідальності за результати підприємницької діяльності.
5. Поясніть економічне значення поняття «розпізнаваний імідж фірми».
6. Чому показник капіталізації підприємства (фірми) нині представляється їхньою головною ринковою характеристикою?
7. У чому ви бачите проблеми достовірності рейтингів, що ґрунтуються на ринковому множнику ( $P / E - RATIO$ ) в сучасних умовах України?
8. У чому ви бачите достоїнства і недоліки рейтингів 200 найбільших компаній Росії, опублікованих тижневиком «Експерт»?
9. Чи згодні ви з висновками аналітиків «Експерт» з приводу оцінки ліквідності акцій російських корпорацій?
10. Поясніть економічне значення відношення обсягу продаж до капіталізації як індикатора рівня ділового ризику.
11. Наскільки справедливе, на ваш погляд, твердження про те, що рейтинг фірми — це концентрований вираз ефективності її фінансового менеджменту?
12. Розкрийте суть інфляції та її наслідки для підприємницьких формувань.



## Висновки до розділу I

1. Підприємництво на ринку товарів і послуг — це самостійна, ініціативна господарсько-фінансова діяльність громадян, спрямована на отримання прибутку (доходу). Вона здійснюється від свого імені на власний ризик та під свою особисту майнову відповідальність або ж від імені і під майнову відповідальність юридичної особи — фірми, підприємства тощо.
2. Підприємництво не можна відносити до звичайної трудової сфери діяльності: воно за своєю сутністю характеризує творчу та активну діяльність бізнесменів. Підприємцям

притаманні особлива етика і навіть своєрідний світогляд, що дозволяє виокремлювати специфічну філософію підприємництва (бізнесу), яку кваліфікують як практично корисну філософію системи господарювання.

3. Правові основи й організаційні форми мають забезпечувати безперешкодне й ефективне функціонування підприємницьких структур на ринку товарів і послуг у ринковій економіці. Вони створюють фундамент, забезпечуючи перспективу і стабільність власного бізнесу.

4. Стратегія підприємництва на ринку товарів і послуг — це комплексна програма дій, яка забезпечує здійснення місії генеральної мети підприємницької діяльності на ринку товарів і послуг, тобто її місії, і досягнення її множинних цілей, що характеризує логічну побудову програми і втілення в життя перспективних заходів, спираючись на які підприємницька структура очікує успішного досягнення поставлених цілей.

5. Реальна можливість сформувати необхідний стартовий капітал разом з бажанням і здатністю започаткувати власну справу є обов'язковою передумовою здійснення потрібної суспільству ефективної підприємницької діяльності. Її активне і вміле використання сприятиме розвитку економіки України і підвищенню добробуту населення.

6. Недостатньо розробити раціональне управлінське рішення — його обов'язково потрібно своєчасно реалізувати. Своєчасність реалізації управлінського рішення є однією з найважливіших умов ефективного розпорядництва. Будь-яке зволікання приносить шкоду для виробничо-господарської діяльності.

7. В умовах ринкової системи господарювання популярним стає стратегічний і тактичний контролінг, які сприяють не тільки здійсненню контролю за функціонуванням усієї підприємницької системи в цілому, розвитку її стратегічного інформаційного забезпечення, а й оцінюванню ефективності окремих функцій і робіт, відстежуванню поточної діяльності організації за фактичними значеннями конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями.

8. Інвестор, як правило, судить про рівень ризику не самостійно, а через рейтинги надійності підприємства (фірми). Не менш важливим призначенням рейтингів підприємства (фірми) є їх використання для побудови біржових індексів. Основний рейтинг підприємства (фірми) — ринковий, який має універсальне застосування. Він характеризує репутацію підприємства (фірми) на ринках, для його визначення використовують систему різнобічних показників, які характеризують найважливіші ринкові показники підприємства (фірми).

# Розділ II

## СКЛАДОВІ ЧИННИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УСПІХУ

---

### ГЛАВА 3

#### СУТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО УСПІХУ

- 3.1. Сутність і складники підприємницького успіху.*
- 3.2. Підприємець, його особливі якості як визначальні для ефективного ведення підприємницької діяльності.*
- 3.3. Характеристика професійної культури підприємця.*
- 3.4. Вплив етики підприємництва на підвищення рівня підприємницького успіху.*

#### Ключові слова та терміни

- *підприємець*
- *етика підприємництва*
- *підприємницький успіх*
- *споживач*
- *професійна культура підприємця*
- *етичні норми бізнесу*

#### 3.1. Сутність і складники підприємницького успіху

Підприємництво як тип підприємницької діяльності найбільш повно розкривається через характеристику його суб'єктів, тобто підприємця. Підприємець, у свою чергу, — це особистий фактор відтворення, здатний на інноваційній та ініціативній основі йти на ризик і раціонально поєднати інші фактори виробництва, так щоб у перспективі одержувати підприємницький дохід.

Провідною ідеєю підприємництва є задоволення людських потреб. З розвитком суспільства ці потреби зростають. Люди працюють заради задоволення своїх життєвих потреб і бажань. Кожна особа має потребу в їжі, одязі, житлі тощо. Якщо потреба не

задоволена, то людина відчуває внутрішню напруженість, що й спонукає її працювати.

Як бачимо, суб'єктом підприємництва може бути лише економічно самостійний господарюючий суб'єкт. А це стає неможливим без права монопольного володіння всім майном, що перебуває в його розпорядженні, тобто права власності. Як зазначають відомі вчені, «...підприємництвом вважається не будь-яка діяльність виробника, банкіра, працівника торгівлі, сфери послуг, а лише діяльність власника, який самостійно розпочинає і здійснює (чи із залученням найманої робочої сили) виробництво, надання послуг, торгівлю тощо».

Підприємництво як форма ініціативної діяльності з метою отримання прибутку може здійснюватися в двох основних видах (типах) або їхніх комбінаціях:

- перший — здійснення будь-якого виду виробничої діяльності (тобто виробництво товару, продукту, послуг);
- другий — виконання посередницької функції (переміщення товарів від виробника до споживача, торгівля тощо).

За своєю спрямованістю, масштабами розвитку і впливом на ефективність системи господарювання та якість суспільного життя виробнича підприємницька діяльність є провідною. Тому важливо виділити і детальніше охарактеризувати насамперед виробниче підприємництво.

У межах першого типу підприємницької діяльності існує можливість конкретної спеціалізації виробничої структури. Для усвідомлення такої можливості і необхідності доцільно розглянути класичну схему підприємницької діяльності, що відображає наявне протиріччя між суб'єктами економічних відносин: підприємець — споживач. В такому випадку активна роль зберігається за підприємцем, який по відношенню до споживача може діяти одним із двох можливих способів (рис. 3.1).

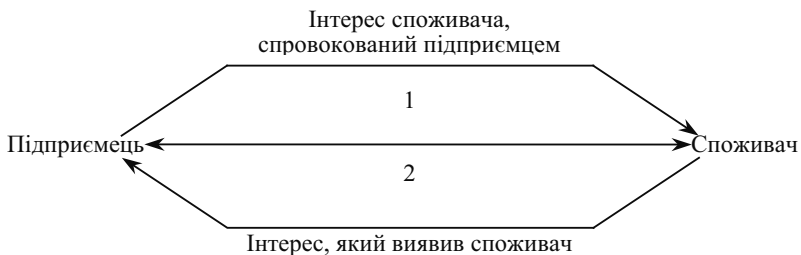


Рис. 3.1. Способи дії підприємця у відношенні до споживача

**Інтерес споживача, спровокований підприємцем**, — це усвідомлений підсумок діяльності підприємця щодо виявленого неусвідомленого інтересу споживача. Він спричинений рішенням підприємця виробляти нові (нетрадиційні) для ринку товари.

**Виявлений інтерес споживача** — результат вивчення очевидних, але не задоволених потреб споживача, які можна задовольнити, розвиваючи активність підприємця. Такий підхід можна вважати виправданим за наявності дефіциту виробництва, власного суспільству з низьким рівнем соціально-економічного розвитку.

На основі цього можна зробити такий висновок: підприємництво у сфері виробництва може й мусить орієнтуватися на продукування і просування на ринок традиційних і нових (бажано принципово нових) товарів. Цього можна домогтися за умови постійно здійснюваної інноваційної діяльності на фірмі.

Загальний видовий склад підприємницької діяльності, тобто її розчленування на окремі структурні елементи, представлена на рис. 3.2.

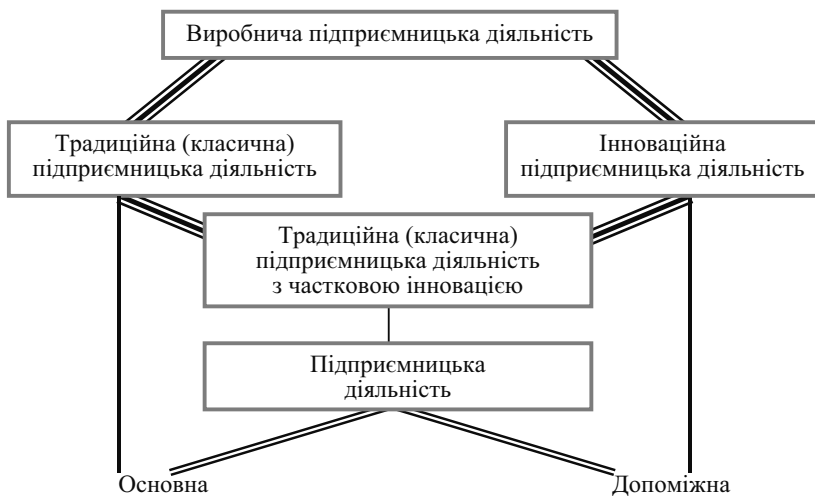


Рис. 3.2. Загальна типологія виробничої підприємницької діяльності

Вона свідчить про те, що підприємництво у сфері безпосереднього виробництва товарів має орієнтуватися насамперед на продукування і поставку на ринок традиційних або інноваційних їх видів.

Як відомо, виробнича підприємницька діяльність може бути основною або допоміжною.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва та роль підприємця в контексті конкретно-історичних перетворень, можна констатувати, що це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні сучасних продуктів і технологій, здійсненні інновацій, нововведень та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

Як суб'єкт господарювання, підприємець зосереджує свою увагу на знаходженні нових форм задоволення споживачів, формуванні нової потреби, веде новаторський пошук сфер застосування капіталу. «Новатор, — зазначає П. Самуельсон, розглядаючи підприємницьку діяльність, — це людина прониклива, з оригінальним мисленням і сміливістю. Він може і не бути вченим, який саме відкриває новий процес, проте сам він намагається успішно впроваджувати нові ідеї».

Основним орієнтиром підприємницької діяльності за умов ринкової системи виступає прибутковість, рентабельність самостійного підприємства. «Мотив прибутку, — зазначає Л. Мізес, — це якраз той чинник, який змушує бізнесмена якнайефективніше забезпечувати виробництво тих товарів, що їх бажають використовувати споживачі».

Останній вислів вимагає певних доповнень. Справді, підприємницький дохід виступає винагородою за виконання підприємцем його функціональних обов'язків. Величина доходу залежить від ефективності господарювання, оволодіння засобами інноваційної діяльності. Величина доходу поділяється на дві частини: середній для більшості підприємств, нормальний прибуток, який дає змогу підприємцеві нормально функціонувати, покривати витрати виробництва та обігу; і друга частина доходу у вигляді певного надлишку від суми загальних витрат і нормального прибутку. Отже, при вивченні цього питання доцільно систематизувати фактори, що визначають прибуток, вирізнивши особливості отримання прибутку як винагороди за підприємницьку діяльність і нововведення. Прагнучи отримати прибуток, підприємець не обмежується лише цим спонукальним мотивом. Значну увагу підприємець приділяє оволодінню міцними позиціями фірми на ринку, перспективами збереження та успішного розвитку розпочатої справи, соціальної самореалізації своїх здібностей.

Відтак аналітична оцінка розуміння підприємництва на різних етапах розвитку товарного виробництва, ринкової системи гос-

подарювання дозволяє зробити висновок про двоїстість сутності підприємництва: з одного боку, підприємливість притаманна економічній людині, суб'єктові господарювання, а з іншого — підприємництво виступає атрибутивною ознакою ринкової системи господарювання, визначаючи її інтенсивність, динамізм змін, і в кінцевому підсумку, ефективність розвитку.

Цивілізоване підприємництво є визначальною і необхідною умовою досягнення не лише економічного успіху, а й суспільного визнання соціальної значущості і корисності будь-якої господарської розумової та фізичної діяльності.

Намагання бути удачливим — одне з основних бажань людини. Тому можна стверджувати, що успіх завжди відбиває результат ділової активності підприємця. Саме за рівнем досягнутого успіху оцінюють підприємця, вибрану ним царину діяльності. А часто й сама людина, намагаючись оцінити, як склалося життя, звертає увагу на те, чи мала успіх її діяльність та які результати вона принесла.

Досягнення віддзеркалюють результати будь-якої діяльності (наприклад, підприємницької), тобто їх можна вважати наслідком суспільно корисної праці тієї або іншої особистості. Постійне намагання досягти найбільшого успіху характерне для винятково сильних особистостей.

Поняття ділового успіху наші підприємці-початківці досить часто розуміють дуже своєрідно. Для них важить тільки досягнення своїх власних цілей без огляду на оцінювання їх громадською думкою. При цьому вони виходять з того, що конкуренція — це протиборство кожного з усіма і будь-якими засобами.

Проте досягнутий успіх не можна вважати справжнім, якщо він зумовлений діями, спрямованими проти когось. Справжнім (суспільно цінним) є успіх, досягнутий через дії не проти інших, а спільно з іншими.

Успіх на шкоду іншим — це пряма невдача для підприємця. Наприклад, за умов загального зубожіння населення окремі «бізнесмени» вважають власним успіхом накопичення великих сум грошей. А як вони користуються цими грошима? Купують усе розкішніші автомобілі? Програють у численних казино? Це, звичайно, особисте питання, але саме в цьому закладено відповідь на те, що можна вважати справжнім успіхом підприємницької діяльності.

Річ у тому, що певний (більший або менший) успіх ініціюється різними про нього уявленнями (складниками успіху).

Наприклад, у різних сферах діяльності є бізнесмени (підприємці), котрі вважають за власний успіх практичну реалізацію сво-



єї ідеї. Інші вважають господарсько-фінансовим успіхом недопущення банкрутства своєї фірми за будь-яку ціну. А ще інші вважають успіхом своєї діяльності можливість розширити власне виробництво, збільшити кількість потрібних суспільству товарів і послуг, створити нові робочі місця тощо. Ясна річ, що тільки останнє може дати підприємцю справжнє моральне задоволення, визнання з боку суспільства, а відтак — забезпечити справжній і тривалий діловий успіх.

Основою підприємницького успіху є не лише досягнення, а й почуття великої відповідальності. Підприємець свідомо наражається на ненормований робочий день, ризик втрати капіталу, нефіксований (недостатньо передбачуваний) дохід, відповідальність за людей тощо.

У підприємництві поняття успіху пов'язане насамперед з досягненням результату, очікуваного при започаткуванні реалізації проекту або ідеї. За цивілізованого розуміння успіху треба брати до уваги передовсім морально-етичні його аспекти, а вже потім фінансові. Отже, підприємницький успіх для правильного розуміння його суті має бути оцінений з урахуванням здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо. Гроші, капітал, прибуток, природно, є важливими складовими успіху, але не можуть виступати як його головна мета (самоціль). Ще рано стверджувати, що в Україні підприємництво в цілому має цивілізований характер. Проте не можна заперечувати наявності деяких його позитивних проявів. До останніх можна віднести: поступову переорієнтацію підприємницької діяльності на виробництво і ефективне (не спекулятивне) посередництво; визнання підприємцями здорової конкуренції як нормальної економічної ситуації на вітчизняному і світовому ринках; усвідомлення необхідності пошуку власної ніші на ринку лише шляхом продукування конкурентоспроможних (технічно досконалих, високоякісних і доступних за цінами) виробів і добре організованої реклами; намагання більшості підприємців опанувати мінімально необхідними знаннями в галузі економіки і організації насамперед малого бізнесу, колективного і державного підприємництва в цілому, підвищенням кваліфікації і перенавчанням у відповідних навчальних центрах та закордонним фаховим стажуванням.

Можна небезпідставно вважати, що в нашій країні підприємницьке середовище складається нібито з двох окремих секторів. Перший репрезентують ті, хто ставить собі за мету заробляти гроші будь-яким способом (таких, на жаль, більшість). Другий — ті, хто

має розроблену і чітко зорієнтовану програму діяльності. Такі підприємці також мріють заробити «великі гроші», але при цьому не покладаються на щасливий випадок, а розраховують досягти мети реалізацією свого конкретного нового задуму. Вони і є представниками цивілізованого підприємництва (благородного бізнесу).

При цьому варто зазначити таке: на етапі формування початкового капіталу можливий широкий діапазон видів діяльності, але він буде вужчати з нагромадженням капіталу, поступово обмежуючися лише профільними або найбільш прибутковими.

У будь-якому випадку необхідно **дуже хотіти** досягти підприємницького успіху. Але конкретний шлях до нього залежить від уміння самого підприємця вибрати свою власну ділову стратегію і від тих умов, що в них розгортається діяльність бізнесмена. Коли суспільні умови не відповідають перспективним вимогам активного розвитку бізнесу, то в такій ситуації непоодинокі підприємці використовують тактику «зірвати куш і втекти». Це означає, що за таких умов господарювання неправомірно вести мову про цивілізований тип підприємництва.

### **3.2. Підприємець як визначальна особистість у бізнесі**

Необхідною передумовою започаткування і здійснення підприємництва є наявність самих підприємців, тобто осіб, котрі самостійно приймають господарські та інші рішення з метою досягнення певного підприємницького успіху. Успіх у бізнесі ґрунтується на здатності підприємця приймати правильні (обґрунтовані) рішення. Підприємець є **визначальною особистістю (центральною постаттю) в бізнесі**.

Підприємець — це людина, яка здійснює самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, спрямовану на виробництво товарів та надання послуг з метою одержання прибутку або особистого доходу і передбачає здійснення нововведень. Отже, підприємець — це суб'єкт, що поєднує у своїй особистості комерційні, організаторські та інноваційні здібності для розробки нових організаційних рішень щодо методів виробництва, нових якісних показників товарів, робіт чи послуг, нових сфер вкладення капіталу.

Успіх у підприємстві ґрунтується на здатності підприємця приймати правильні, обґрунтовані) рішення. Будь-який підприємець працює як ділова людина, але не будь-яку ділову людину можна назвати підприємцем. Підприємцем **прийнято вважати**

**ділову людину, котра свідомо наражається на економічний ризик самостійним прийняттям інноваційного рішення, зміст якого зводиться до організації виробництва і поставки на ринок товарів (послуг) з певним зиском для себе.**

Успіх будь-якої підприємницької діяльності багато в чому залежить від здібностей і таланту людини, яка нею займається. Це, власне, й робить підприємця ключовою постаттю ринкової економіки в цілому.

Підприємця від інших суб'єктів господарювання відрізняють специфічні чотири функції, властиві саме цьому виду діяльності: ресурсна, управлінська, інноваційна, ризикова, які він виконує (повинен виконувати) та визначальні (характерні) ділові якості його особистості (рис. 3.3).

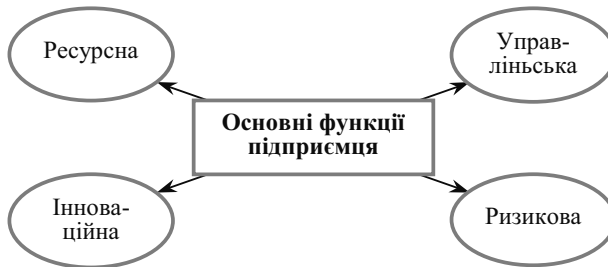


Рис. 3.3. Основні функції, специфічні для підприємця

Суть **ресурсної функції** полягає у тому, що підприємець бере на себе ініціативу поєднання фінансових, виробничих, матеріальних, сировинних, людських, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів у процесі виробництва товару чи надання послуги, організовує виробництво, розподіляє засоби виробництва і трудову діяльність.

**Управлінська функція** підприємця характеризується прийняттям управлінських рішень на всіх стадіях виробничої та збутової діяльності, здійснення організації, планування, мотивації та контролю виробництва.

**Інноваційна функція** передбачає здійснення інновацій (нововведень), освоєння нової продукції, нових технологій та нових форм організації виробництва і праці, пошук нових ринків збуту, нових засобів задоволення потреб споживача, перехід від традиційних до нових форм господарювання, які не мають аналогів у господарській діяльності.

Суть **ризикової функції** виражається в необхідності приймати рішення, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують

його через невизначеність та мінливість економічної ситуації. Підприємець ризикує не лише своєю власністю, вкладеними коштами, а й своєю працею, часом, діловою репутацією.

Бізнесмен повинен мати нахил до підприємництва і певні ділові якості й риси характеру: готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність у власному ділі; упертість і настійливість у досягненні поставленої мети: уміння протистояти будь-якому тиску ззовні, шантажу та іншим протиправним діям; незалежність і впевненість у собі, правильність вибору підприємницької діяльності; здатність переконувати партнерів і встановлювати потрібні господарські зв'язки; плановірність і гранична чіткість у роботі, реалізація стратегії й тактики підприємництва; постійна готовність до господарського ризику; орієнтація у бізнесовій діяльності та ефективність виробництва і висока якість товарів; намагання бути всебічно інформованим щодо вибраного напрямку бізнесу (рис. 3.4).

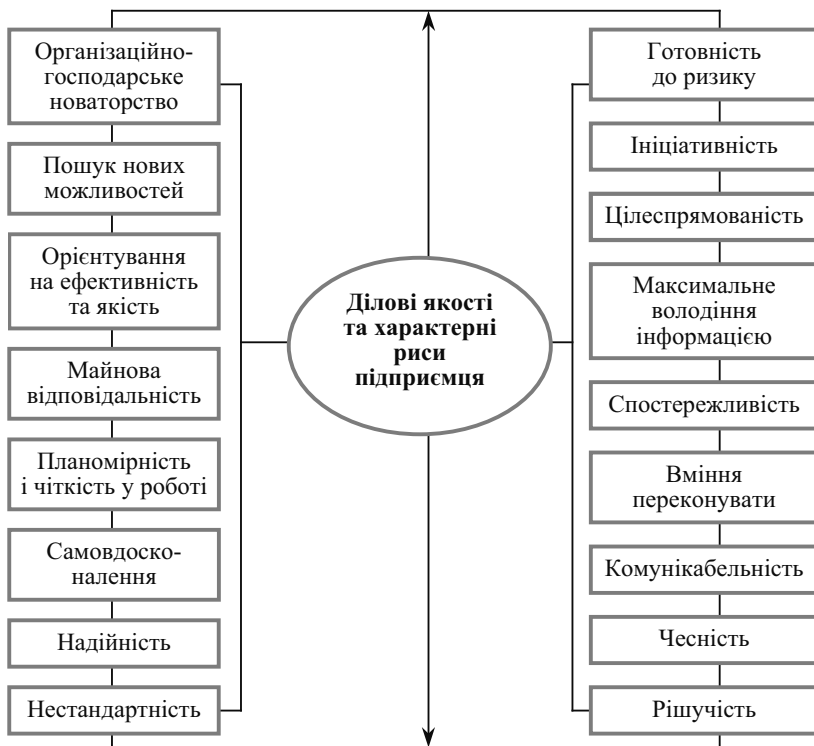


Рис. 3.4. Найважливіші ділові якості та характерні риси підприємця

Особисті ділові якості підприємця, безумовно, справляють позитивний вплив на успіх його бізнесової діяльності. Проте справжній і відчутний підприємницький успіх, мабуть, не прийде до людини, котра: об'єктивно не здатна приймати обґрунтовані рішення; не вірить у себе, свою підприємницьку ідею; ставиться з підозрою до людей і не здатна на повагу і дружбу; не сприймає чужих думок і пропозицій; не утруднює себе виваженою аналітичною діяльністю.

Вочевидь, не варто займатися бізнесом людини, яка не схильна до сумлінної праці (просто ледача), не поважає себе, занадто впевнена; не любить інших людей, не вміє і не хоче спілкуватися з ними, не готова до самопожертви; не відчуває необхідності постійно вчитися й поповнювати свої знання; не має особливого тяжіння до творчої праці та ініціювання нових ідей і проектів.

Звичайно, перелік позитивних ділових якостей та шкідливих звичок підприємця, які варто розвивати або яких треба якнайскоріше позбутися, можна було б продовжувати. Але й сказаного досить для підсумку: підприємництвом не варто займатися людині, що нездатна спиратися на власні сили.

Підприємництво — це передовсім самостійність і відповідальність; воно не завжди спирається на значні матеріальні і фінансові ресурси.

Підприємець має бути впевненим у собі та своїх здібностях. Проте варто стеретися того, щоб така ділова риса підприємця не перетворилася у самовпевненість, яка може стати згубною для нього. Таку небезпеку можна звести до мінімуму, якщо підприємець буде реально оцінювати себе та навколишню дійсність. Реальність вимагає виваженої експертної оцінки свого підприємницького задуму і можливих способів його практичної реалізації. У зв'язку з цим стає обов'язковою ще одна вимога до підприємця: не треба ні поспішати з реалізацією нової ідеї, ні баритися з цим. Вихід з такої суперечливої ситуації може бути лише один: будь-яка нова ідея має дозріти; треба добре опрацювати нову ідею і побудувати детальну схему її реалізації. Це робота дуже важлива, оскільки саме вона є запорукою майбутнього підприємницького успіху.

Постійна підприємницька активність передбачає пошуковий характер діяльності. Ініціативний пошук нових можливостей ще задовго до того, коли до таких дій спонукатиме реальна економічна ситуація, потребує ретельного вивчення і детального знання підприємницького середовища, визначення нового головного завдання. При цьому підприємницький успіх значною мірою зале-

жатиме від уміння підприємця розробити якісний бізнес-план, програму своїх подальших дій. Підприємець майже ніколи не може реалізувати нову ідею лише власними силами. Домогтися підприємницького успіху зможе той, хто здатний створити необхідну команду однодумців. У зв'язку з цим підприємець має швидко і безпомилково вирішити проблему пошуку і прийняття на роботу спеціалістів потрібного профілю та кваліфікованих робітників з високою культурою праці.

Усе сказане дозволяє сформулювати важливий висновок: **підприємець є людиною з яскраво вираженими рисами лідера, зі здатністю впливати на інших людей.** Такі здібності ми, звичайно, характеризуємо через певні поняття (терміни): «мати вагу», «мати авторитет», «вміти примушувати підкорятися». З цього погляду для підприємця є важливим досвід спілкування з людьми, вміння встановлювати і підтримувати особисті контакти. Крім того, підприємець має бути фізично і емоційно витривалою людиною, що здатна довго і плідно працювати.

Підприємець має виконувати суспільну функцію, його діяльність необхідна будь-якому суспільству. **Діяльність підприємців є ефективною і корисною.** По-перше, підприємець особисто зацікавлений у своїй справі, тому він використовує свої знання для розширення масштабів власного бізнесу і завдяки цьому має більше шансів досягти успіхів. По-друге, підприємець може швидше і з меншими зусиллями задовольнити суспільні потреби і ринковий попит, оскільки завжди намагається вгадати останній ще на стадії формування і завдяки цьому отримати певний зиск раніше за своїх конкурентів (суперників). По-третє, діяльність підприємця сприяє тому, що задоволення ринкового попиту відбувається з меншими втратами для суспільства.

Підприємець є визначальною особистістю в бізнесі, відіграє важливу роль в економічному житті суспільства. Кожен підприємець має відповідний правовий статус, суть якого полягає в дотриманні його права, обов'язків та відповідальності.

**Права підприємця.** Право — це нормативна форма вираження принципу формальної рівності господарюючих суб'єктів в економічних відносинах, це система встановлених або санкціонованих державою загальнообов'язкових правил (норм) поведінки. Для реалізації господарської ініціативи підприємець має право:

- створювати для здійснення підприємницької діяльності будь-які види підприємництва;
- купувати повністю або частково майно та набувати майнового права;

- самостійно формувати господарську діяльність, обирати поставачальників та споживачів, встановлювати ціни і тарифи, вільно розпоряджатися прибутком;

- укладати з громадянами трудові договори щодо використання їхньої праці (контракти, угоди);

- самостійно визначати форми, системи і розміри оплати праці та інші види доходів осіб, що працюють за наймом;

- отримувати будь-який необмежений за розмірами особистий дохід;

- брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції;

- користуватися державною системою соціального забезпечення і соціального страхування.

**Обов'язки підприємця.** Обов'язки — це правові норми (правила), що підлягають обов'язковому виконанню підприємцем і які полягають у тому, щоб:

- укладати трудові договори (контракти, угоди) з громадянами, які приймаються на роботу за наймом;

- здійснювати оплату праці осіб, які працюють за наймом, на рівні, не нижчому за мінімальні розміри, встановлені законодавством;

- забезпечити відповідні умови і охорону праці, а також інші соціальні гарантії;

- дотримуватися прав з метою реалізації законних інтересів споживачів, забезпечуючи надійну якість вироблених товарів (послуг);

- отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.

**Відповідальність підприємця.** Відповідальність — це правове та етичне відношення підприємців до суспільства (до господарюючих суб'єктів, до споживачів тощо), яке характеризується виконанням правових норм (правил). Відповідальність підприємця зводиться до того, що він відповідає:

- за зобов'язаннями, пов'язаними з цією діяльністю, усім своїм майном, за винятком того, на яке відповідно до законодавчих актів не може бути звернене стягнення;

- за охорону навколишнього середовища;

- за додержання заходів з техніки безпеки, охорони праці, виробничої гігієни та санітарії;

- за заподіяну шкоду і збитки.

Вітчизняний досвід свідчить: поки що наші підприємці працюють на невисокому професійному рівні. Україна стала на ма-

лоєфективний шлях підприємництва, коли між виробниками і споживачами діє невинправдано велика кількість підприємців-посередників. Об'єктом підприємницької діяльності має стати насамперед товар, продукт, послуга. Отже, нам треба форсувати розвиток благородного бізнесу, котрий є основою будь-якої цивілізованої економіки.

**Справжнє підприємництво — це організація виробництва, а вже потім — заробляння грошей, накопичення стартового капіталу.** У цьому випадку формула бізнесу матиме такий вигляд: гроші (капітал) — виробництво — товар — більші гроші. Це означає, що в бізнесі не можна продукувати гроші з нічого, підприємництво є наслідком копіткої праці зі створення підприємства (фірми) і організації виробництва товарів для ринку. Підприємцем має і мусить бути професійно підготовлена людина, а для цього треба вчитись і збагачуватися практичним досвідом постійно. Саме таких людей супроводить підприємницький успіх.

### **3.3. Характеристика професійної культури підприємця**

Сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватись і розвиватися за умови належного дотримання вимог не тільки економічного, а й соціально-духовного та політичного характеру.

Будь-який підприємець, безперечно, повинен уміти професійно (і завдяки цьому — успішно) вести справу в своїй фірмі, постійно брати активну участь у задоволенні потреб ринку щодо нових товарів і послуг за можливо низькими (помірними) цінами. Зрозуміло, що це вимагає від нього новаторського підходу до власної діяльності та ретельного обліку витрат виробництва. Проте до конкретних дій підприємця господарська реальність висуває **не менш важливі вимоги (критерії оцінки діяльності) морально-етичного і духовного характеру.** Йдеться про те, що в своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися усталеними в усіх цивілізованих країнах нормами поведінки.

Ясна річ, підприємницька діяльність значною мірою регулюється комплексом норм законодавства (трудового, господарського тощо). Проте далеко не всі норми можуть бути строго (точно, достатньо, достатньо повно) сформульовані. У практичній діяльності підприємця великого значення набувають неформальні контакти між бізнесменами, створення особливої атмосфери довіри,



чесності та порядності в ділових стосунках, вірність слову, поважання законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, котрі становлять суть поняття «етика підприємництва».

Без чесності і порядності в системі відносин між фірмами, банками та окремими фізичними особами ефективна і тривала підприємницька діяльність просто неможлива.

У концепції підприємницького успіху досить важливу (інколи й визначальну) роль відіграє комерційна інформація, тобто певна сукупність відомостей, що дозволяє діловій людині приймати правильні управлінські рішення в сфері бізнесової діяльності. Що і як продукувати, з якими якісними характеристиками і споживчими властивостями, де і як продати товар, рекламувати його тощо — з усіх цих питань підприємець може прийняти правильне рішення лише на основі необхідної інформації. Чим повніша і вірогідніша зібрана підприємцем інформація, тим ефективнішим буде прийняте рішення.

Сучасна система господарювання не може ефективно функціонувати без широкого розвитку інформаційного підприємництва як професійного виду діяльності.

За «соціальним походженням» сучасних вітчизняних підприємців можна поділити (хоч дещо й умовно) на дві категорії — номенклатурні і люмпенізовані.

**Представники номенклатурного бізнесу** — це переважно колишні працівники партійних і комсомольських органів, тобто апаратно-номенклатурні спеціалісти. Їм притаманні організаторські здібності, ділова хватка, широка мережа неформальних зв'язків, а також знання організаційних основ підприємництва.

**Люмпенізовані підприємці** сформувалися в основному з тих особистостей, які не спромоглися зробити професійної кар'єри й тому залишили попередні посади, а також із тих, хто з різних причин не має професії взагалі.

У більшості випадків обидві категорії бізнесменів з накопиченими «тіньовими» грошима прийшли в легальний бізнес, започаткували й офіційно зареєстрували власні фірми. Разом з тим як ті, так і інші не уявляють собі ні загальної суті, ні, тим більше, суті культури й етики сучасного бізнесу.

Як показали результати соціологічних досліджень, на першому місці серед сукупності особистих якостей наших бізнесменів міцно тримається професійна безкультурність. Багато хто значно більше дбає про власну кишеню, ніж про свою репутацію.

У сучасних умовах (як ніколи раніше) слово «підприємець» має породжувати суспільну повагу. Тільки культура бізнесової

діяльності допомагає зберегти постійний інтерес партнерів і клієнтів. За підрахунками спеціалістів, утримати наявних клієнтів набагато (в кілька разів) дешевше, ніж залучити нових.

### **3.4. Вплив етики підприємництва на підвищення рівня підприємницького успіху**

**Етика підприємництва** означає здійснення господарської діяльності фірми, її керівництва, окремого підприємця відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних) критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у душі того культурного середовища, до якого підприємець тяжіє.

Як свідчить досвід країн з розвинутою ринковою і соціально спрямованою економікою, протягом останніх років триває широка дискусія з питань культури підприємництва як у теорії, так і в практиці господарювання. В поняття «підприємницька культура» вкладають неоднаковий зміст, але вихідною позицією неодмінно залишається уявлення про культурний світ як про світ людської гідності.

**Культура підприємництва** має привертати увагу передовсім до етичного та поведінкового начал у діяльності підприємця як засобів легітимізації підприємницької влади. Вона є важливим чинником гуманізації сучасного бізнесу. Однак це залежить від того, яке місце в підприємницькій діяльності займатимуть традиційні й набуті цінності й навички.

Підприємницька культура охоплює широкий спектр питань ділової етики та етикету. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже в усіх конкретних випадках вони базуються на:

- чесності й законопослушності підприємця;
- забезпеченні високої якості й технічного рівня своєї продукції;
- забезпеченні безпеки праці;
- чесних і порядних відносинах з постачальниками, клієнтами, партнерами по бізнесовій діяльності.

Варто звернути увагу на те, що **ділова етика (етика бізнесу) є одночасно і духовною, і економічною категорією**. На думку зарубіжних підприємців, існують певні усталені **етичні норми бізнесу**, яких треба обов'язково дотримувати. Основні з них такі: найвища продуктивність і найбільший прибуток не повинні досягатися за рахунок завдання шкоди довкіллю; конкуренція має здійснюватися чесно, за встановленими правилами; необхідно,

щоб техніка слугувала людині, а не навпаки; морально-етичні норми завжди мають перевагу перед економічними інтересами.

Висока культура підприємницької діяльності є неодмінною умовою досягнення великого господарсько-комерційного успіху на багатьох (якщо не на більшості) підприємствах.

Відомі такі **передумови виховання високої культури підприємництва**: наявність позитивних прикладів; забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами бізнесової діяльності, її привабливістю і корисністю для всіх верств населення ще в період професійного навчання; створення системи навчання й виховання, яка сприяла б розвитку підприємницьких нахилів протягом усього періоду формування особистості; наявність і постійна підтримка сімейних контактів та особистих знайомств з успішно працюючими бізнесменами.

Професійна репутація підприємця створюється роками, її не легко набути, але втратити можна миттєво.

Підприємець з високим рівнем культури має пам'ятати і виконувати певні «заповіді»: 1) у своїй діяльності керуватися насамперед інтересами клієнтів; 2) постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому; 3) використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування; 4) гарантувати клієнтові повне задоволення його потреб; 5) щотижня мати звіт про прибуток і збитки, ніколи не залишатися без готівкових коштів; 6) заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу; 7) організовувати власний бізнес, виходячи з виконуваних ним функцій, а не «припасовуючи» його до окремих особистостей; 8) не ототожнювати фінансового благополуччя і власних успіхів, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх — не те саме.



### Основні терміни і поняття

**Етика підприємництва** означає здійснення господарської діяльності фірми, її керівництва, окремого підприємця відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних) критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у дусі того культурного середовища, до якого підприємець тяжіє.

**Етичні норми бізнесу** — найвища продуктивність і найбільший прибуток не повинні досягатися за рахунок завдання шкоди довіллі; конкуренція має здійснюватися чесно, за встановленими правилами; необхідно, щоб техніка слугувала людині, а не навпаки; морально-етичні норми завжди мають перевагу перед економічними інтересами.

**Культура підприємництва** охоплює широкий спектр питань ділової етики та етикету. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже в усіх конкретних випадках вони ґрунтуються на: чесності й законності підприємця; забезпеченні високої якості й технічного рівня своєї продукції; забезпеченні безпеки праці; чесних і порядних відносинах з постачальниками, клієнтами партнерами по бізнесовій діяльності.

**Підприємець** — це суб'єкт, що поєднує у своїй особистості комерційні, організаторські та інноваційні здібності для розроблення нових організаційних рішень щодо методів виробництва, нових якісних показників товарів, робіт чи послуг, нових сфер вкладення капіталу.

**Підприємницький успіх** — ґрунтується на здатності підприємця приймати правильні, обґрунтовані рішення. Будь-який підприємець працює як ділова людина, але не будь-яку ділову людину можна назвати підприємцем.



### *Питання для самостійної підготовки*

1. У чому полягають ділові якості підприємця?
2. Розкрийте характерні риси підприємця як ключової частини (фігури) ринкової економіки.
3. Охарактеризуйте зміст основних функцій підприємця.
4. Що таке підприємницький дохід? З яких частин він складається?
5. Обґрунтуйте економічний зміст нормального (звичайного) прибутку.
6. Дайте визначення сутності економічного прибутку (надприбутку).
7. Які найважливіші характерні риси притаманні сучасному підприємцю?
8. Охарактеризуйте правовий статус підприємця.
9. Які ви знаєте права, обов'язки та відповідальність підприємця?
10. Обґрунтуйте умови для формування нової генерації підприємців.
11. Назвіть складові творчих засад діяльності підприємця.
12. Розкрийте механізм державної підтримки в підготовці підприємницьким кадрам.
13. Назвіть головні заповіді підприємця.

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

*4.1. Організація і функціонування системи планування підприємництва на ринку товарів і послуг.*

*4.2. Види планів, їх сутність, призначення, методологія розробки.*

*4.3. Система прогнозування розвитку підприємницьких формувань.*

### Ключові слова та поняття

- планування
- бізнес-план
- поточне планування та бюджетування
- стратегічне планування
- прогнозування
- метод екстраполяції
- експертний метод
- метод моделювання

### 4.1. Організація і функціонування системи планування підприємництва на ринку товарів і послуг

Планування — це функція управління. Управління та його сучасний різновид менеджмент — це об'єктивно необхідна сфера людського існування. Її об'єктивність пояснюється тим, що будь-яка діяльність (процес, виробництво тощо) здійснюється як у просторі, так і в часі, тобто має певну тривалість, причому ця тривалість спрямована в майбутнє. Тому виникає необхідність управляти діяльністю людини, і ця необхідність тим важливіша, чим більш значущі майбутні результати для окремої особи чи колективу. Можна сформулювати загальний зміст управління так: цілеспрямована дія на об'єкт управління для досягнення заздалегідь установленої мети в інтересах суб'єкта управління. В наведеному формулюванні об'єкт має декілька різновидів, а саме:

- 1) фізична особа;
- 2) структура (підрозділ, установа, суспільство тощо);
- 3) матеріальний елемент (устаткування, прилад, апарат тощо);
- 4) процес (технологічний, інформаційний, культурний тощо).

Характеристика об'єкта відповідає на питання: «ким (чим) управляють?»

Мета — «це стан (параметри, результати) об'єкта, які становлять інтерес для суб'єкта управління. Відповідає на питання: «Чого треба досягти?»

Суб'єкт — особа або структура, яка здійснює управлінську дію. Відповідає на питання: «Хто керує?»

Функції управління (обов'язкові складові частини) відомі й ґрунтуються на сформованому А. Файолем переліку. В укрупненому вигляді функції управління включають: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання, облік, аналіз. Кожний управлінський цикл містить усі функції, які складають систему (взаємопов'язаний комплекс) і реалізуються за принципом «зворотнього зв'язку», тобто планування ґрунтується на результатах аналізу попереднього циклу і зумовлює характер здійснення всіх інших функцій у поточному циклі управління.

Існує багато розумінь сутності планування і, відповідно, велика кількість формулювань цього поняття. Наведемо два, які можна вважати найбільш відповідними. Узагальнюючий зміст планування — це система дій, потрібних, щоб подолати розбіжність між тим станом об'єкта управління, який найбільш імовірний без втручання суб'єкта управління, і тим, який є бажаним (заданим). Зміст планування у соціально-економічній сфері — формування програми, темпів і пропорцій розвитку об'єкта управління для досягнення заздалегідь визначених соціальних та економічних результатів в інтересах суб'єкта управління.

Забезпечення ефективної діяльності фірми починається з планової роботи. Основні елементи планування наведено нижче.

1. Прогнозування — ринкова стратегія фірми на перспективний період.

2. Формування на базі прогнозу загальних завдань і встановлення термінів їх виконання та визначення ресурсного забезпечення.

3. Конкретизація термінів виконання плану (коригування плану).

4. Складання бюджетів.

5. Конкретизація плану і поширення його на низові ланки.

Планування має виконувати дві основні функції: забезпечення узгодженого розвитку підрозділів фірми і керівництво діяльністю всіх ланок виробництва з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Головні (ключові) параметри планування в соціально-економічній сфері в ринкових умовах такі:

- 1) пріоритети (як конкретизація мети управління);

- 2) вибір (як наслідок наявності альтернативних рішень);

3) ризик (як наслідок об'єктивної непередбаченості майбутнього).

Пріоритет — це певний параметр стану об'єкта управління, який особливо важливий для суб'єкта управління і в досягненні якого полягає мета і зміст процесу управління.

Проблема пріоритету має два аспекти: 1) його встановлення, тобто визначення параметра (показника) або сукупності показників, які найбільше відповідають меті та забезпечують інтереси суб'єкта управління; 2) його оцінка, тобто визначення кількісної характеристики показників, які бажано досягнути в інтересах суб'єкта управління. Встановлення пріоритетів і методів їх оцінювання — функція суб'єкта управління. Це одна з найскладніших і найважливіших проблем планування. Складність і важливість правильного встановлення пріоритетів і достовірної їх оцінки збільшується із зростанням рівня управління — від мікро- до макрорівня.

Проблема вибору також має два аспекти:

1) названий вище вибір пріоритету, який обумовлює перспективний стан об'єкта і мету планування;

2) вибір шляхів досягнення заданого (або бажаного) рівня планових параметрів.

Перше завдання передбачає вибір з кількох найважливіших параметрів чи їх сукупностей такого варіанта, який найбільше відповідає меті управління й інтересам суб'єкта. Друге завдання полягає в пошуку оптимального шляху для досягнення заданих цілей. Такий пошук, як правило, здійснюється за умов обмеження в часі і в ресурсах (матеріальних, трудових, фінансових) з метою їх ефективного використання. Це завдання і є головним змістом планування.

Ризик — це характеристика невизначеності, притаманної управлінським процесам і насамперед плануванню. З ризиком пов'язані і визначення мети управління (помилковий вибір пріоритетів, недостовірне їх оцінювання), і вибір шляхів її досягнення. Ризик, як категорія управління, потребує вирішення таких питань: види ризику, способи оцінювання, форми врахування.

Як свідчить практика, всі варіанти планування виступають різними модифікаціями декількох базових стратегій, ефективність застосування кожної з яких залежить від умов внутрішнього та зовнішнього середовища. До таких базових стратегій належать:

1) стратегія обмеженого зростання. Застосовується в галузях із стабільною технологією, цілі розвитку встановлюються від досягнутого рівня і коригуються на зміну умов. Якщо стан фірми за-

довільний, то це дає підстави дотримуватись у перспективі раніше вибраної стратегії, що знижує ризик;

2) стратегія зростання. Найчастіше застосовується в динамічно зростаючих галузях із швидкозмінною технологією. Характеризується значним зростанням рівня розвитку порівняно з досягнутим, поєднується з інноваційною політикою фірми;

3) стратегія скорочення. Найдоцільніша за постійного погіршення основних показників підприємницької діяльності, відсутності позитивної реакції на поліваріантні заходи, спрямовані на зміну ситуації;

4) комбінована стратегія. Найсприятливіша для великих підприємницьких структур, які функціонують одночасно в декількох галузях. Полягає в поєднанні наявних стратегій залежно від нових ринкових можливостей. За вибору стратегії зростання можуть використовуватися різні варіанти (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**ВАРІАНТИ СТРАТЕГІЧНИХ СЦЕНАРІЇВ**

Конкурентні переваги	Стратегія на ринку	
	широкому	вужькому
Низька собівартість продукції	Лідер за собівартістю продукції	Зосередження на проблемах зниження собівартості
Продуктова диференціація	Широка диференціація	Зосередження на диференціації продукції

Базові стратегії дозволяють коригувати зміст плану й діяльності суб'єктів на ринку товарів і послуг, розробляти загальну концепцію її розвитку. Найбільш узагальненою формою планування в умовах ринку виявився бізнес-план. Це специфічний плановий документ, що містить опис усіх основних аспектів майбутнього комерційного проекту та надає можливість отримати інформацію для зацікавлених осіб поза підприємством — банкірів, інвесторів. Особливо відчутна проблема у складанні бізнес-плану за вирішення таких проблем:

- одержання кредитів у комерційних банках;
- обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств;
- розроблення комерційних проектів створення нових форм підприємництва, приватних фірм;
- залучення іноземних інвестицій.



Бізнес-план має містити аналіз проблем, з якими фірма може зіткнутись у майбутньому, та запропоновані способи вирішення цих проблем. Складання бізнес-плану сприяє вивченню підприємцями ємності й перспектив розвитку майбутнього ринку збуту. Крім того, з'являється можливість оцінити витрати на виготовлення й реалізацію потрібної цьому ринку продукції та зіставити їх з можливими цінами реалізації для визначення потенційної прибутковості підприємницької діяльності; виявити очікувані проблеми від початку. Розроблення системи оцінних показників ефективності власної діяльності дозволить звести до мінімуму ризик, пов'язаний з проведенням комерційного проекту.

Адресовано бізнес-план банкірам та інвесторам, від яких підприємець збирається одержати фінансові або технологічні внески на здійснення проекту, співробітникам підприємства для чіткого розуміння ними їхніх перспективних завдань, безпосередньо підприємцеві та фінансовому менеджеру, який має потребу в детальному аналізі власних ідей, їх реалістичності та перспективі.

Перехід до внутрішньофірмового планування, що враховує умови і вимоги ринкової системи господарювання, слід вважати однією з найважливіших гарантій досягнення підприємницького успіху.

Таким чином, планування — це процес формування множинних цілей розвитку та засобів їх досягнення за певний період. Воно пов'язує всі елементи виробництва в цілісну виробничо-господарську систему і забезпечує її необхідний передбачуваний розвиток, узгоджує потенційні можливості фірми з потребами товарного ринку.

## **4.2. Види планів, їх сутність, призначення, методологія розробки**

**Поточне планування та бюджетування.** Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що ґрунтується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

Поточне планування та бюджетування мають певні *переваги*:

1) з точки зору витрат — забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо); забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює; дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень; орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів;

2) з точки зору управління фінансами — дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність; дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування; підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутних йому елементів);

3) з точки зору комерційної діяльності — зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування; дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

4) з точки зору планово-аналітичної діяльності — змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства; потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем; є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників); є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

5) з погляду загального керівництва — чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати; забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів; створюють умови для децентралізації відповідальності; підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

6) з точки зору організації контролю — створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства. Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що це залежить від способів їхнього застосування.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

- 1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;
- 2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;
- 3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);
- 4) не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючися своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами і місяцями.

Ще одним результатом застосування розвинутої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчурри», «стратегічні господарські центри» тощо.

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, включаються у фінансово-економічний механізм забезпечення його функціонування.

Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватись у повному та неповному обсязі залежно від умов існування та управління підприємством.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства після детального опрацювання всіх складових, внаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень тощо. Це можливо за умов, коли плани — це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

**Довгострокове планування.** Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, ґрунтується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту поза межі року такі:

- для соціалістичних країн з централізовано-плановою економікою — необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;

- для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, — наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості для розвитку підприємств.

У 50—60-ті роки, крім того, вже було створено основний науково-методологічний апарат, який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування підприємства (фірми) та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими лімітуючими факторами вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та займи. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велися на більш тривалий час.

Формальні процедури довгострокового планування були розвитком процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, показуючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання можливостей розвитку ринків тощо. З іншого боку, підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництво, збут, фінанси, інформація тощо, які для ефективнішої взаємодії, з метою отримання високих результатів діяльності підприємства, загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, спроектувати на більш обґрунтованих засадах і включити до планів розвитку. У різних варіантах будь-яка процвітаюча західна чи східна фірма має схожий процес планування.

Досвід застосування довгострокового планування, орієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та

грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало.

У ранніх працях Г. Мінцберга розглядалися різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий.

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їхнього втілення скеровує підприємство розвитку одним із можливих варіантів; адаптивний — орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства — це короткі кроки при невизначеній перспективі; плановий дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

**Стратегічне планування.** У 60-ті роки в США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який ґрунтувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60—80-х роках: зростання розмірів підприємства; науково-технічний прогрес; використання зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної ЕОТ і кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування трактується досить широко: як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Стратегічне планування — це процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та коригування системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту»; цикл попиту на продукцію, що виготовляється; період, потрібний для досягнення цілей, тощо.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей та альтернативні заходи щодо їхнього досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, встановлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювалися всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

Бюджет є також стратегічним планом, що визначає напрям діяльності підприємства (фірми) на стратегічний період. Ступінь деталізації бюджету (плану) в даному випадку не високий і є свого роду рамковою конструкцією, складовими елементами якої виступають короткострокові плани з періодом в один рік. На кожному підприємстві ступінь деталізації бюджету виконується окремо і може бути різними з кожного виду ресурсів. По-іншому — бюджет є методом розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі для досягнення мети. Бюджети — найбільш широко розповсюджені компонент формального планування і, поряд з керуванням за цільовими напрямками, є головним управлінським інструментом.

Першим кроком у складанні бюджету є визначення в кількісній формі як ресурсів, так і сформованих цілей. Присвоєння кількісного значення всім ресурсам і цілям є важливим аспектом планування на підприємстві (фірмі). Кількісні показники дозволяють керівнику побачити, об'єднати й порівняти різні складові, що використовуються в діяльності підприємства (фірми).

Процес формування бюджету можна розділити на такі етапи:

1. Оголошення керівництвом підприємства (фірми) загальних цілей діяльності. При цьому, незалежно від розміру підприємства (фірми), найбільш важливим буде прогнозування реалізації товарів, робіт чи послуг.

2. Підготовка відділами і підрозділами підприємства (фірми) оперативних кошторисів на запланований період часу.

3. Проведення вищим керівництвом підприємства (фірми) аналізу та перевірки пропозицій до бюджету, а потім коригування відділами пропозицій на основі вказівок вищого керівництва.

4. Підготовка підсумкових бюджетів, де проводиться поста-тейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточна розрахунки зіставляються з продуктивністю і витратами конкретного структурного підрозділу чи відділу, щоб визначити можливості виконання контрольних показників.

Для підвищення ефективності бюджетування на четвертому етапі зважуються також питання контролю і координації дій з виконання плану, тобто планується бюджетний контроль, що дозволяє регулювати виробництво в процесі виконання поточних планів.

Складання і виконання бюджету стосується не тільки коштів, а й запасів, капітальних засобів, продажу тощо.

На основі складеного бюджету і розрахованих ресурсів їх розподіляють за структурними підрозділами підприємства (фірми).

**Сутність і призначення бізнес-плану.** Однією з причин банкрутства підприємницьких організацій, як показують дослідження західних економістів, є недостатня увага підприємців до визначення перспектив розвитку. Фахівці відзначають, що найчастіше банкрутство підприємницьких організацій відбувається у випадках, коли при здійсненні закупівлі сировини, устаткування, матеріалів підприємці перевищують свої фінансові можливості. Дослідження вчених показали, що поведінка підприємця-початківця у прийнятті управлінських рішень докорінно відрізняється від прийнятих у теорії положень. Разом з тим аналіз літературних джерел з питань стратегічного управління показав, що в економічній теорії немає єдиного підходу до визначення принципів стратегічного планування та обґрунтованих даних, які визначали б вплив стратегії управління на ефективність господарювання. Дослідження показали, що стратегічний стиль управління виробляється у менеджерів — власників підприємницьких структур у процесі практичної діяльності і забезпечує зниження підприємницького ризику. В результаті досліджень було зроблено ряд важливих висновків стосовно значення стратегічного управління в підприємницькій діяльності, які можуть бути корисними для вітчизняних підприємців.

1. Ставлення до створення власної справи як до легкого завдання, що не потребує ґрунтовної підготовки підприємця —

власника, — найбільш поширена помилка серед початківців. Фахівці вважають відсутність стратегії розвитку підприємницької структури важливим фактором ризику.

2. Успіх роботи будь-якої організації може проявлятися лише на ринку. Тому основним фактором успішної роботи підприємства є націленість його управлінських функцій на виявлення і забезпечення потреб ринку не тільки на поточний момент, а й на перспективу. Отже, стратегія розвитку підприємницької організації повинна формуватися, виходячи з потреб ринку в її продукції, послугах або роботах.

3. Найбільш поширеною формою представлення, стратегії розвитку підприємницької структури є розробка бізнес-планів на 3—5 років.

Тому комерційна акція вимагає ретельної і професійно грамотної підготовки до її здійснення. Наскільки ґрунтовно буде підготовлена, організована і проведена така робота, настільки успішно реалізуватиметься підприємницька ідея. Результатом роздумів, критичного аналізу та пошуків відповідей на питання реалізації нової ідеї, що виникла, саме і є бізнес-план.

В економічній практиці вітчизняного підприємництва питання, пов'язані з розробкою стратегії розвитку підприємницьких структур, набувають все більшого значення. Так, останніми роками з'явилася багато публікацій про визначення методичних основ розробки бізнес-планів підприємницьких організацій. Наявність бізнес-планів, які визначають стратегію розвитку підприємницьких структур, є обов'язковою для прийняття рішення про приватизацію державних підприємств, слугує обґрунтуванням при наданні кредитів фінансово-кредитними установами для розвитку підприємств, здійснення ними інвестиційних проектів. Практично доцільність кожного інвестиційного проекту має обґрунтовуватись у бізнес-планах. Однак найважливіші функції, які покладаються на бізнес-плани, це виявлення можливостей ефективного функціонування підприємницької організації в ринковому оточенні в певний період часу. Така інформація потрібна насамперед безпосередньо підприємцю-власнику. Тому важливо, щоб розробка бізнес-плану не перетворилася на формальну підготовку документа представницького характеру. З огляду на зарубіжний досвід, запобігання формальному ставленню до розробки бізнес-плану може бути забезпечене в тих випадках, коли власник підприємницької організації бере безпосередню і активну участь у його формуванні. Однак це не означає, що він має бути головним розробником цього планового документа. Більше



того, до розробки бізнес-планів у разі потреби доцільно залучати фахівців консалтингових фірм. Однак активна участь підприємця-власника організації обов'язкова. Це, по-перше, підвищує його кваліфікацію у сфері управлінської діяльності; по-друге, надає можливість вільно орієнтуватись у ситуації ринкового оточення та використовувати можливості ринкової економіки на користь розвитку власної справи.

Бізнес-план — ретельно підготовлений документ, котрий розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він дозволяє передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї.

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити в разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать: оцінювання новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування; обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінювання кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в першій та наступні три—п'ять років.

Бізнес-план має спиратися на: конкретний проект виробництва певного товару (продукту чи послуг) на ринку; всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності суб'єктів ринку (ситуаційний аналіз); глибокий аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін; результати вивчення найбільш дійових організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів, застосовуваних у підприємстві; конкретні завдання інноваційного характеру; діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Звичайно бізнес-план є одним із сукупності ділових документів, що визначають стратегію розвитку підприємництва на ринку товарів і послуг. Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям бізнес-пропозиції, що використовується в процесі переговорів з партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів.

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою суб'єктів ринку і сфери її діяльності, цілями підприємництва, масштабами бізнесу, а також залежать від контактної аудиторії, на яку він розрахований.

На практиці немає стандартної, універсальної, єдиної для всіх випадків форми бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може і не бути детальним. Розроблення бізнес-плану є процесом створення моделі підприємницької діяльності. Тому цілком зрозуміло, що чим менше похибок буде зроблено під час його обґрунтування, тим менше проблем постане перед фірмою в процесі реалізації.

Розпочинаючи розробляти бізнес-план, необхідно чітко уявляти собі, що, по-перше, кожний конкретний план має свої особливості і не існує універсального бізнес-плану, а, по-друге, процес його складання має свою обов'язкову внутрішню логіку.

Узагальнюючим етапом розроблення бізнес-плану слід вважати оцінювання фінансового стану підприємства і можливостей опанування маркетингової стратегії. На цьому етапі визначаються затрати підприємства на виготовлення і реалізацію продукції, можливі джерела їх покриття, платіжний баланс, прибутковість, і ліквідність підприємства. Фінансова частина бізнес-плану передбачає розроблення таких документів: прогноз обсягів реалізації (продаж); баланс грошових витрат і надходжень; таблиця доходів і витрат; зведений баланс активів і пасивів підприємства; графік організації роботи і забезпечення прибутковості у відповідності з метою розвитку підприємства; розрахунок підприємницького ризику.

Для більш ретельного обґрунтування доцільності заходів, передбачених у бізнес-плані, доцільно показати розрахунки досягнення беззбитковості роботи підприємства та етапів поступового підвищення прибутковості.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати точку беззбитковості, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції бізнесу повністю покривають (відшкодовують)

усі витрати, що пов'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка безбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупилися за рахунок її доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$T_{бз} = V_{з,уп} / (Ц_{пр} - V_{п,з}),$$

де  $T_{бз}$  — точка безбитковості (кількість одиниць продукції);

$V_{з,уп}$  — загальні умовно-постійні витрати, гр. од.;

$Ц_{пр}$  — ціна реалізації за одиницю продукції, гр. од.;

$V_{п,з}$  — питомі змінні витрати, гр. од.

Важливим етапом розроблення бізнес-плану слід вважати обговорення отриманих результатів, експертизу надійності і достовірності розрахунків і затвердження його як документа, що визначає основні напрями, етапи й шляхи досягнення поставлених цілей.

Залежно від типу підприємницької організації, складності завдань, які ставлять підприємці — власники, структура бізнес-плану може змінюватися. Так, для науково-дослідних підприємств, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового напрямку по визначенню потенційних користувачів новацій, їх фінансових можливостей або купівельної спроможності, форми сервісного обслуговування тощо. Особливу увагу потрібно звернути на наявність ризику в такій діяльності, методи його визначення та врахування в певних розділах бізнес-плану. Важливо визначити критичні точки ризику та розробити заходи по його зниженню.

Залежно від ситуації і фінансових можливостей власників підприємницьких організацій бізнес-план може розроблятися з різним ступенем деталізації розрахунків у часі. Однак є кілька загальних правил стосовно оформлення бізнес-плану як документа, що можуть бути рекомендовані для практичного використання.

Для малих підприємств бізнес-план складається в спрощеній формі. Його розробляти доцільно в разі заснування нової підприємницької організації з послідовним доповненням інформації про роботу підприємства. За необхідності для складання бізнес-плану або окремих його частин можна запрошувати фахівців сторонніх організацій. В усіх випадках розроблення бізнес-плану підприємницької організації є важливим етапом у забезпеченні успішної діяльності організації.

### 4.3. Система прогнозування розвитку підприємницьких формувань

Для розроблення системи прогнозування розвитку підприємницьких формувань недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства в довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

*Найважливіші функції прогнозування* в системі стратегічного планування:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозу;
- визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо обмежень у системі «час — гроші».

Однак деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє підприємства (фірми), організації або зовсім не застосовують прогнозів, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі підприємства (фірми) функціонують недовго, тому що навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство неготове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або терпить крах під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

*Мета будь-якого прогнозу* — виявити процеси та передбачити розвиток подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій.

Основні методи прогнозування, що використовуються в підприємстві: екстраполяції, експертні, моделювання табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**ВАРІАНТИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГНОЗІВ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ (фірми), ОРГАНІЗАЦІЇ**

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінювання наслідків; результат — крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатися передбачити майбутнє; все, що діється — несподіванка; такий підхід призводить до краху
Відсутність прогнозів (досить «славною минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними; призводить до краху
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачена конкурентна позиція
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їхньому запобіганню; не завжди вдасться вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Невикористання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильні або некорисні
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення впливу на обставини; довгострокове існування організації

**Методи екстраполяції** ґрунтуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення ґрунтуються на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому.

Експертні методи ґрунтуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу **експертних методів** покладено п'ять основних умов групового вибору рішень.

*Умова 1.* Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (>3) експертів (>2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

*Умова 2.* Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, при якому відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити спрямованості переваги відносно колективної.

*Умова 3.* Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта однакові в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однакові для цих профілів).

*Умова 4.* Наявність суверенності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» товариством ступеня переваг.

*Умова 5.* Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивіда).

**Методи моделювання** мають досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що мають спільну рису — спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, щоб на їх основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання.

Розглянемо деякі з методів розробки сценаріїв.

1. *Метод послань.* У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливість розвитку підприємства чи організації. Такими посланнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

2. *Метод системи діаграм.* Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати стратегії координацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств постачальників обладнання — для переробної промисловості.

3. *Метод критичних полів,* що ґрунтується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробки сценаріїв ідентифі-

кують ключові точки прийняття рішень, які допомагають у реструктуризації системи. Критичним полем може бути: щорічні збори акціонерів, ради директорів, вибори, референдуми.

4. *Метод «заголовоків газет»*. Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій. Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

5. *Метод «логіки можливого розвитку»*. Цей метод використовується як додаток до інших методів. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на загальних факторах розвитку.

6. *Матриця перехресного впливу подій*. Нерідко в сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки.

Якість сценаріїв визначається за такими критеріями:

1. Сценарій має бути змістовним, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі.

2. Сценарій має бути достовірним.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій розробляють систему сценаріїв, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарії з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.



### Основні терміни і поняття

**Бізнес-план** — це специфічний плановий документ, що містить опис усіх основних аспектів майбутнього комерційного проекту та надає можливість отримати інформацію для зацікавлених осіб поза підприємством — банкірів, інвесторів.

**Експертні методи** — ґрунтуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

**Методи екстраполяції** — ґрунтуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення ґрунтується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому.

**Методи моделювання** — базуються на економіко-математичних, економетричних та інших моделях, що мають спільну рису —

спробу побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, щоб на їхній основі створити підвалини для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

**Планування** — це процес формування множинних цілей розвитку та засобів їх досягнення за певний період. Воно пов'язує всі елементи виробництва в цілісну виробничо-господарську систему і забезпечує її необхідний передбачуваний розвиток, узгоджує потенційні можливості фірми з потребами товарного ринку.

**Поточне планування та бюджетування** — ґрунтується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Загальними рисами поточно-го планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства.

**Прогнозування** — виявлення процесів та передбачення розвитку подій у майбутньому. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися і до позитивних, так і до негативних тенденцій.

**Ризик** — це характеристика невизначеності, притаманної управлінським процесам і насамперед плануванню.

**Стратегічне планування** — це процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, але головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.



### *Питання для самостійної підготовки*

1. У чому полягають суть і функції планування при ринковій системі господарювання?
2. Які ви знаєте види планів, їхні характерні особливості?
3. Які специфічні риси характеризують стратегічне планування?
4. У чому полягає принципова відмінність стратегічного планування від поточного чи оперативного?
5. На які основні етапи можна розподілити процес формування бюджету?
6. У чому полягає сутність і призначення бізнес-плану?
7. Яке призначення і найважливіші функції прогнозування ви знаєте?
8. Назвіть та охарактеризуйте основні методи прогнозування.
9. Які ви знаєте варіанти використання прогнозів на підприємстві (фірмі), організації?



## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ**

*5.1. Бюджетування та планування фінансів підприємницьких структур.*

*5.2. Аналіз структури каналів реалізації продукції на ринку товарів і послуг.*

*5.3. Механізм ціноутворення, мета вибору ціни, методика розрахунку ціни.*

*5.4. Місце і роль цін у системі агромаркетингу, їх формування та модифікація.*

### **Ключові слова та терміни**

- бюджетування грошових потоків
- фінансове планування
- механізм ціноутворення
- ціна
- цінова політика
- структури каналів реалізації продукції
- знижка
- надбавка

### **5.1. Бюджетування та планування фінансів підприємницьких структур**

Основою діяльності з мобілізації ресурсів повинен бути їхній розподіл за окремими складовими стратегії і за часом. Це стосується насамперед фінансових ресурсів, які повинні бути розподілені так, щоб завжди в потрібний момент можна було б мати необхідні кошти.

Такий розподіл можливий лише при раціонально складеному бюджеті. Для цього в бюджеті варто встановити стратегічні орієнтири витрати коштів, що фіксують те, на які цілі можуть здійснюватися витрати, і те, куди гроші не слід вкладати.

Бюджетування грошових потоків — це комплекс заходів та інструментів прогнозування й систематичного регулювання або оперативного управління кругообігом фінансів підприємства (фірми).

У даному випадку йдеться про потоки фінансів у вузькому значенні, оскільки мається на увазі частина загального потоку фінансів, або потоку фінансів у широкому значенні, зміст якого

представлено в форматі звіту про потік фінансів, згідно з міжнародним стандартом фінансової звітності. Потік фінансів у вузькому розумінні представляє собою частину загального потоку фінансів, що характеризує обслуговування пов'язаних поточних активів підприємства (фірми).

У міжнародній фінансовій практиці пов'язані ресурси прийнято розглядати з позицій двох критеріїв:

- пов'язаних з потужністю підприємства (фірми);
- пов'язаних тимчасовими лагами.

Перша характеристика пов'язаних ресурсів розглянута раніше. Друга — закладена в основу формування і управління циклом потоку грошових засобів у часі. Якщо перша характеристика дозволяє встановити, які ресурси необхідні підприємству (фірмі) для забезпечення безперервної роботи потужностей підприємства (фірми), то друга дає відповідь на запитання, який мінімально допустимий обсяг пов'язаних ресурсів забезпечує цю роботу. Кінець кінцем оперативне управління фінансовими потоками фірми зводиться до управління її поточними грошовими потоками. Щодня перед фірмою виникають питання: за рахунок чого і яким чином сплатити сьогодні невідкладні рахунки, куди, коли і на яких умовах направити ті вільні грошові кошти, що з'явилися сьогодні.

У реальному житті будь-якого підприємства (фірми) неможливо звести управління фінансами до управління грошовими потоками в рамках окремо взятого виду діяльності — операційної, інвестиційної, фінансової.

До фундаментальних чинників, що впливають на ухвалення рішень із оперативного управління потоком грошовими коштами, відноситься наявність прийнятих на підприємстві (фірмі) пріоритетів видів діяльності. Головним пріоритетом є операційна діяльність, а інвестиційна і фінансова діяльність присутні, наскільки це необхідно для забезпечення фінансування операційної діяльності. Звідси термін «основна діяльність» — це діяльність, що визначає профіль і вигляд підприємства (фірми) на ринках збуту і в конкурентній боротьбі; наявність прийнятих у компанії стратегічної мети, що вимагає особливого режиму фінансування: а) в наперед невідомий момент часу (наприклад, якщо сьогодні необхідно профінансувати придбання технічної документації на продукцію, що цікавить фірму, то вона може піти на це в збиток інтересам постійного пріоритету, тобто фінансуванню основної діяльності; б) у заздалегідь відомий момент часу, наприклад, фінансування раніше запланованих капітальних вкладень; неочіку-

вані зміни взаємовідносин із постачальниками та споживачами. Наприклад, неочікуване прохання постійного, надійного постачальника сировини про дострокову оплату поставки у зв'язку із загостренням у нього фінансової ситуації, неочікуване банкрутство важливого постачальника тощо; ризики неритмічності грошових потоків.

Усі фактори перерахувати неможливо. Вони настільки різні, що перш ніж реагувати на їх вплив, завжди доводиться спочатку оцінити їх значення для долі підприємства (фірми) і лише після цього включати в процес прийняття фінансового рішення.

Ефективне бюджетування потоку фінансів, що підлягає впливу величезної кількості протилежних факторів, можливе лише в тому випадку, якщо підприємству (фірмі) вдається здійснити облік їх впливу на умовах визначеного компромісу. Тому в основу методології бюджетування покладено принцип безперервності господарської діяльності без розподілу її на види, а прийняття до уваги поділу лише тоді і настільки, коли в кругообігу фінансових ресурсів визначаються залишки, які потрібно ефективно використовувати, або збитки, які потрібно покривати.

Та все ж яким би складним не було це завдання, вирішувати його змушена кожна фірма, кожне підприємство. Фінансова наука виробила для цих завдань відповідний стандартний алгоритм оперативного управління грошовими засобами.

**Організація оперативного фінансового планування.** Кожного разу, коли підприємство (фірма) починає новий господарський рік, перед ним постає завдання — визначити зростання обсягу виручки від продаж у рамках певних фінансових пропорцій або збалансувати заплановане зростання обсягу продаж з ефективністю роботи фірми за умови дотримання фундаментальних фінансових пропорцій. У зв'язку з цим фінансове планування повинно виступати засобом попередження банкрутства. Це твердження ґрунтується на тому, що фінанси — це могутня, але двосторонньо гостра зброя, вони не терплять легковажного до них відношення. Наявність фінансової рівноваги нині може обернутися банкрутством завтра, якщо не прогнозувати свого майбутнього.

Фінансове планування — дуже складний, трудомісткий та багатогранний процес, у якому задіяні практично всі служби підприємства (фірми). Давно сказано, що в більшості підприємств (фірм) майже 80 % активів дають 20 % прибутку, а 20 % активів дають 80 % прибутку. Цей феномен отримав назву правила «20 × × 80». Це правило лежить в основі сучасного підходу до структу-

ри управління фінансовою діяльністю підприємства (фірми) на базі ЦФО (центру фінансового обліку).

Головне завдання фінансового планування полягає в обґрунтуванні стратегії підприємства (фірми) на товарних, фінансових, інформаційних та інших ринках на наступний господарський рік з позицій економічного компромісу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком або у визначенні необхідного обсягу фінансових ресурсів з урахуванням раціональних резервів у рамках оптимальної структури капіталу. При цьому важливо визначитися: які мають бути горизонти фінансового планування та що слід прийняти за вихідні дані, які характеризують стратегію підприємства (фірми).

Горизонт фінансового планування — це тимчасовий інтервал, у межах якого підприємство (фірма) спроможна дати прийнятну оцінку інвестиційним рішенням із врахуванням фінансово-економічних умов її розвитку. Із цього визначення випливає суть довгострокового фінансового планування. Але в реальному житті жодне підприємство (фірма) не може обійтися без короткострокового фінансового планування, обмеженого рамками майбутнього календарного року. Короткострокове фінансове планування часто називають поточним, оперативним. Річний фінансовий план, який називають іноді бюджетом, деталізується поквартально і щомісячно з прив'язкою до певної групи покупців і специфіки витрат майбутнього періоду, на основі результатів досліджень місткості ринку і тенденцій його змін у цілому.

При переході до ринкової економіки слід враховувати зсув акцентів у внутрішньопідприємницьких (фірмових) відносинах. Один з найважливіших висновків, що випливають із схеми взаємовідносин між службами підприємства (фірми), полягає в тому, що в умовах ринкової економіки внутрішньопідприємницькі (фірмові) інтереси підкоряються жорстким вимогам плану збуту. Саме планами збуту визначаються плани постачання і виробництва, а фінансова служба підприємства (фірми) балансує інтереси всіх цих служб у контексті пріоритету збуту. Цей пріоритет лежить і в основі фінансового планування, яким би методом воно не здійснювалося.

Початкові дані, що характеризують стратегію фірми на майбутній рік, звичайно містяться в бізнес-плані підприємства (фірми). Вони багато в чому конкретизовані в плані або в бюджеті капітальних вкладень. Цих даних достатньо, щоб обґрунтувати зміни обсягу виручки від реалізації на майбутній рік і пов'язану з цим інвестиційну політику підприємства (фірми). Але все це має сенс лише за умов економічного компромісу.

Критерій економічного компромісу може бути знайдено виключно в рамках об'єктивних обмежень. У ринковій економіці найважливішим обмеженням виступає критерій банкрутства. Це перше і найважливіше фінансове обмеження, або обмеження першого рівня.

Фінансове обмеження другого рівня впливає з необхідності ув'язати фундаментальне протиріччя між дохідністю, ліквідністю та ризиком. Це обмеження є зв'язуючою ланкою між планом прибутків і прогнозним балансом підприємства (фірми).

Фінансове обмеження третього рівня впливає із обмежень за джерелами фінансування. Ця група обмежень певною мірою характеризує оптимальні значення доступного підприємству (фірмі) капіталу і впливає з його (її) кредитоспроможності, забезпеченості власним капіталом.

Фінансове обмеження четвертого рівня впливає із необхідності оперативного підтримати параметри циклу потоку фінансів. Основну роль при цьому відіграє кошторис готівкових коштів, які потрібно підприємству (фірмі) для визначення короткотермінових потреб у коштах і, відповідно, для планування короткотермінових фінансових вкладень підприємства (фірми).

Варіювання параметрами кошторису готівки дозволяє фірмі регулювати свою короткострокову політику в рамках меж безпеки, які визначаються:

- запасом ліквідності;
- межами перетворення тимчасової структури боргу;
- параметрами кредитної лінії в банку;
- обліком можливих несподіваних змін циклу потоку грошових коштів.

Отже, незалежно від масштабів, місцезоташування, профілю, пріоритетності, особливостей поведінки на ринках підприємства (фірми) в ринковій економіці в основному спираються на одну методологію фінансового планування, визначену суворо науковою послідовністю операцій, що забезпечує їх взаємозв'язки, введення спеціальних обмежень і допущень для ідентифікації господарських умов кожного конкретного підприємства (фірми). Підприємство (фірма) у фінансовому плануванні виходить із таких методологічних вимог:

- кінцевої мети фінансового плану;
- складу і змісту форматів операційного бюджету, інших допоміжних форматів і власне фінансового плану фірми;
- методу та прийнятної технології планування.

Схему структури фінансового плану у взаємозв'язку з іншими форматами показана на рис. 5.1.

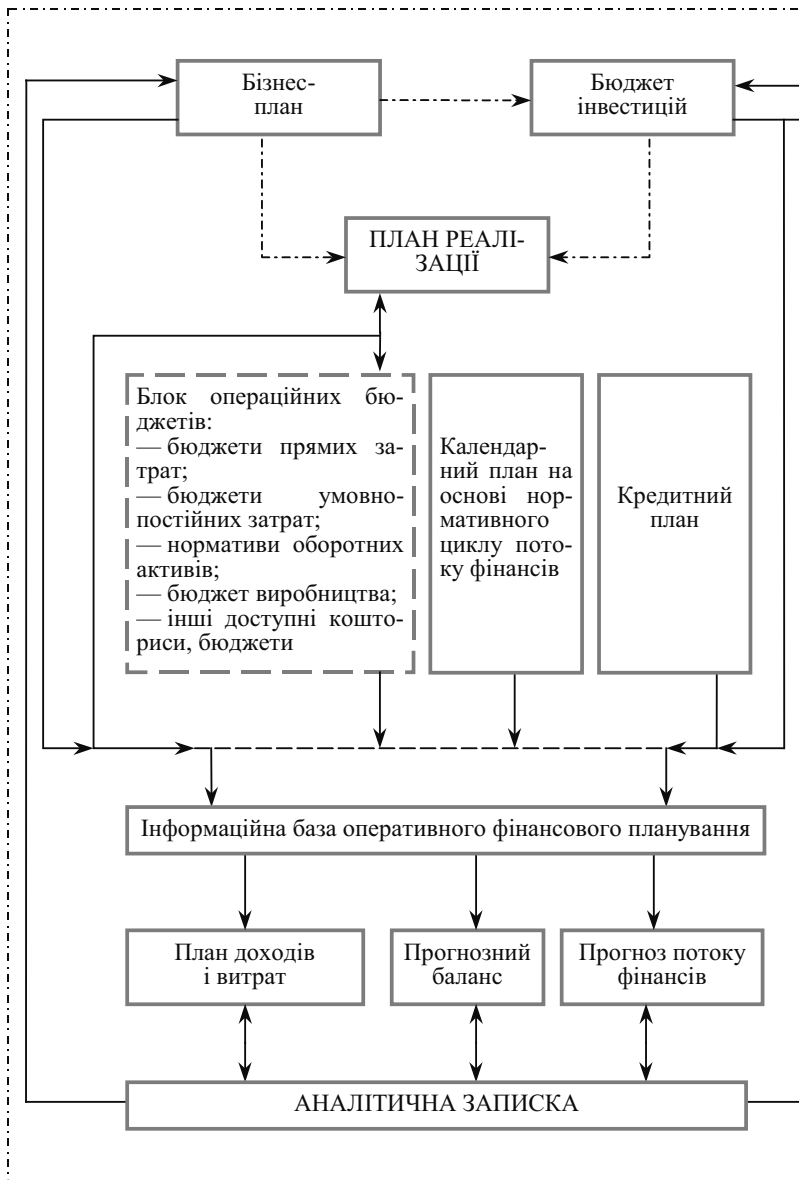


Рис. 5.1. Схематична структура фінансового плану у взаємозв'язку з іншими форматами

Ця схема справедлива для будь-якого підприємства (фірми), оскільки початкова інформація для фінансового планування і вихідні формати мало чим відрізняються. Відмінності настають у змісті кінцевої мети фінансового планування і методології їхнього досягнення.

Одним із найскладніших завдань, які стоять перед підприємством (фірмою) в ринковій економіці, є визначення планового обсягу виручки. До останнього часу вважалося загальноприйнятим, що план реалізації — це складова частина операційного бюджету, тому фінансисти до цього мають лише часткове відношення. Але вже є немало аргументів, які дозволяють поставити під сумнів цю загальноприйнятну думку. Один із них — це напористий прорив у реальну практику моделей інтегрованого фінансового планування.

Модні нині моделі інтегрованого фінансового плану ґрунтуються на відомих нам моделях стійкого або прогнозованого зростання, і тому вже відривати їх від фінансових служб підприємства (фірми) навряд чи потрібно. При всіх їхніх безсумнівних перевагах, які проявляються в можливості аналізу величезної кількості варіантів за короткий відрізок часу, слід мати на увазі, що якість результату визначається якістю вихідних передбачень динаміки виробничої та фінансової діяльності підприємства (фірми).

В інтегрованому плануванні дуже важливо дотримуватися принципів варіативності, які дозволяють досліджувати вплив ряду альтернативних варіантів фінансової політики підприємства (фірми) в плановому періоді.

Заключний етап фінансового планування — розробка зведеної аналітичної записки. Зміст цього документа будеється за методологією складання традиційної для вітчизняної практики Пояснюючої записки до річного звіту.

Підводячи підсумок, можна зробити деякі зауваження, що мають пряме відношення до особливостей фінансового планування:

1. В умовах формування ринків безперечна наявність величезної кількості невизначеностей. Матричний баланс дозволяє врахувати або виключити більшу частину цих невизначеностей, тобто ризиків.

2. Сама технологія фінансового планування ґрунтується на добре відомому методі планування від досягнутого. Хоча цей метод і критикувався в дореформений період вітчизняної історії, слід визнати, що нічого більш раціонального поки що не

придумане. Але планування від досягнутого, успішно використовуване на Заході не тільки по відношенню прогнозування прибутків та збитків, але й прогнозування змін в активах і пасажах підприємства (фірми), в сучасних умовах України навряд чи реальний. Ми виходимо з більш суворих підходів, які диктуються особливостями реальної ситуації в Україні. Якщо на Заході підприємство (фірма) в прогнозованому балансі може прийняти суму грошей на основі даних попереднього балансу з урахуванням додаткової інформації про їх рух у плановому періоді, то нині в Україні цю операцію можна з достатньою точністю здійснити лише на основі результатів реструктуризації циклу потоку коштів.

3. Формування статей активу прогнозного балансу виходячи з характеристик реструктуризованого циклу грошового обороту підприємства (фірми), одночасно розв'язує завдання оптимізації структури оборотного капіталу. Завдання оптимізації загальної структури капіталу підприємства (фірми) розв'язується в рамках «золотого правила» фінансування, в рамках обмеження та припущень, що впливають з цього правила.

4. У сучасних вітчизняних умовах загальноприйняту послідовність фінансового планування повинна випереджувати серйозна підготовча робота. В процесі цієї роботи уточнюються параметри балансу на основі показників загальної інвентаризації всіх статей балансу. Важливість підготовчого періоду пояснюється тим, що нова роль інвентаризації в сучасній вітчизняній практиці ще не усвідомлена.

У нашій державі поки що нічого не вирішується автоматично, оскільки для цього просто немає сталих вихідних передбачень. Тому сліпе копіювання західного досвіду може принести шкоду національній економіці України.

## **5.2. Аналіз структури каналів реалізації продукції на ринку товарів і послуг**

У господарській практиці поряд з відомими термінами «продукт праці» і «товар» частіше вживаються ідентичні їм терміни — продукт і продукція, товарна або реалізована продукція. Практика нагромадила досить ефективні методи аналізу та інформаційного забезпечення економічних явищ, які супроводжують наведені поняття, а саме: аналіз динаміки обсягів виробництва і реалізації окремих видів продукції, товарності, динаміки та рівня



цін реалізації. Офіційна статистика надає досить вичерпну інформацію для визначення й обчислення цих показників у річних статистичних довідниках по регіонах країни та категоріях господарств.

Щомісячні відомості про вищезазначені показники надаються по регіонах України лише по сільськогосподарських підприємствах. Водночас досить обмежена офіційна загальнодоступна статистика про щомісячні обсяги виробництва і реалізації продукції в господарствах населення, які нині набувають усе більшої ваги у виробництві сільськогосподарської продукції та постачанні її на ринок. Відсутність такої інформації не дозволяє оперативного аналізувати співвідношення попиту і пропозиції на ринку цих товарів. Уявлення про ситуацію на ринку складається лише на підставі динаміки цін на них.

Щодо одних з найважливіших понять ринкової економіки, а саме: попиту і пропозиції сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, то тут слід зосередити увагу на необхідності певного уточнення змісту вказаних понять та відмітити деякі особливості визначення їх обсягів стосовно продукції сільськогосподарського походження. На нашу думку, коли йдеться про попит, то слід відрізнити «реальний і потенційний» попит. Реальний (фактичний) попит (саме його обсяг міститься в даних офіційної статистики при визначенні балансів виробництва і споживання окремих продуктів) складається залежно від рівня доходів населення, його купівельної спроможності та цін на ринку. Потенційний же попит може визначатися залежно від рівня нормативної потреби населення в конкретних видах продуктів та їх нормативної потреби для виробництва.

З переходом до ринкової економіки на ринку агропродовольства, як і на інших ринках країни, з'явилася велика кількість посередницьких структур. У зв'язку з цим виникла необхідність розмежувати ринок безпосередніх виробників і ринок посередників. За аналогією з ринком цінних паперів пропонується використовувати терміни первинний і «вторинний ринок». При цьому первинний ринок може бути представлений виключно безпосередніми виробниками даного виду продукції, вторинний — посередниками і всіма іншими контрагентами ринку, які не є безпосередніми виробниками. Безумовно, загальний обсяг пропозиції певного продукту на ринку визначали лише безпосередні виробники, оскільки кількість продукції, представлена на ринку, не може перевищувати обсягів її виробництва і не залежить від кількості конкурентів ринку.

Доповненням до первинного ринку певного продукту (відносно кількості запропонованої до продажу продукції) можуть бути лише імпортні закупівлі відповідного продукту. Такий підхід дозволяє при аналізі ринків конкретного виду продукції абстрагуватися від значної кількості конкретних змін власників і обмежитися лише кількісними характеристиками кінцевих стадій агропродовольчого циклу, тобто обсяг пропозиції визначиться виходячи з обсягів виробництва даного виду продукції в країні та її купівель по імпорту, а попиту — обсягами її фактичного споживання на виробничі продовольчі потреби та експортні поставки. Статистичні відомості про вищезазначені економічні процеси можуть бути одержані з продуктових балансів, які містяться в статистичному збірнику «Сільське господарство України» за відповідні роки. Для з'ясування співвідношень, що складаються на ринку, спробуємо формалізувати їх. Якщо обсяг власного виробництва продукції за певний проміжок часу позначимо через  $P_{vt}$ , її імпортні закупівлі, тобто зовнішні надходження, — через  $P_{zt}$ , то обсяг ресурсу  $t$ -го виду продукту, який може бути запропонований на ринку держави в певному періоді ( $R_{it}$ ), дорівнює:

$$R_{it} = P_{vt} + P_{zt},$$

Цей продукт може бути спрямований на задоволення внутрішнього попиту краще в  $t$ -му періоді ( $H_{vt}$ ), а також на зовнішній ринок (експорт) для задоволення попиту на цьому ринку ( $H_{zt}$ ), тобто загальний (сукупний) обсяг реального (фактичного) попиту на певний  $i$ -й вид продукту ( $Q_{it}$ ) визначиться сумою його попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках:

$$Q_{it} = H_{vt} + H_{zt}.$$

Різниця між наявними ресурсами продукту і його споживанням на внутрішньому і зовнішньому ринках визначає рівень приросту, якщо  $R_{it}$  і  $Q_{it} > 0$ , або скорочення, якщо  $R_{it}$  і  $Q_{it} < 0$  перехідних залишків даного продукту в  $t$ -му періоді. На нашу думку, ці показники можуть застосовуватися для характеристики збалансованості попиту і пропозиції на даний продукт у певному періоді часу. Визначені вище співвідношення досить повно відбивають та формалізують процеси, що відбуваються у сфері виробництва й розподілу окремих видів продуктів. Зупинимося лише на показниках, які характеризують відповідність рівня розвитку агропромислового комплексу вимогам держави, зокрема таких, як рівень залежності держави від об-

сягів імпортованих закупівель окремих видів агропродовольства, рівень її самозабезпеченості цими продуктами та збалансованість виробництва й попиту. Необхідність внесення певних змін до методу визначення зазначених показників пов'язана з тими обставинами, що в офіційних статистичних виданнях, зокрема в статистичному збірнику «Сільське господарство України», на наш погляд, не зовсім правильно використовується метод обчислення важливого для оцінювання становища держави такого показника, як рівень самозабезпеченості потреб країни певними видами продукції за рахунок власного виробництва. Цей показник у збірнику обчислюється як співвідношення обсягів виробництва до всіх ресурсів без урахування зміни запасів і експорту. Насправді в трактуванні, яке застосоване в збірнику, зазначений показник свідчить про рівень забезпеченості власним виробництвом сукупності попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках, що, безумовно, перевернує дійсне становище та надає занижені показники самозабезпеченості країни агропродовольчими продуктами.

На нашу думку, правильніше було б самозабезпеченість країни ( $K_s$ ) розраховувати як співвідношення власного виробництва певного продукту у визначений проміжок часу до обсягу його споживання на внутрішньому ринку в тому самому періоді. У формальному вигляді це матиме вигляд:

$$K_s = P_{vt} / H_{vt} \cdot 100 \%$$

У свою чергу, обсяг зовнішніх закупівель продукту до обсягу його внутрішнього споживання визначає залежність держави від імпортованих закупівель ( $K_z$ ):

$$K_z = P_{zt} / H_{vt} \cdot 100 \%$$

Таким чином, збалансованість попиту і пропозиції певного продукту в країні у визначений проміжок часу розраховується за формулою

$$K_{it} = R_{it} / Q_{it} \cdot 100 \%$$

При цьому показник, більший за 100 %, означає, що на визначеному проміжку пропозиція продукту перевищує попит і відбувається збільшення перехідних залишків даного продукту, і навпаки.

Для ілюстрації викладеного наведемо показники, що характеризують розвиток агропромислового комплексу України в 2003 році (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ  
ТОВАРІВ УКРАЇНИ У 2003 р., %**

Продукція	Залежність від імпорту	Самозабезпеченість		Збалансованість попиту та пропозицій
		за даними Держкомстату	за розрахунками аналітиків	
Зерно і зернопродукти	4,4	96,0	107,2	124,0
Картопля	0,06	99,9	117,4	117,5
Овочі та баштанні	0,5	99,5	103,4	103,3
Плоди, ягоди та виноград	9,6	91,5	105,9	110,3
М'ясо та м'ясопродукти	2,3	97,8	105,1	97,1
Молоко та молокопродукти	0,4	99,6	105,5	97,0
Яйця	0,4	99,6	100,0	100,6

Аналізуючи дані табл. 5.1, можна зробити висновок, що, поперше, внутрішній ринок відносно слабо залежить від імпортованих закупівель (за винятком ринку плодів, ягід та винограду, про що свідчить наявність цих продуктів на ринку; по-друге, наявність можливостей для зростання обсягів внутрішнього споживання та експорту поставок практично всіх продуктів рослинного походження.

І, нарешті, зупинимося на показниках самозабезпеченості. На нашу думку, запропоновані нами показники точніше відбивають справжнє становище в країні на ринку агропромислової продукції. За даними Держкомстату, агропромисловий комплекс України не здатний забезпечити навіть внутрішніх потреб держави (саме це має означати термін самозабезпеченість), хоча насправді це не так, про що свідчить наявність продуктів на ринку.

Водночас слід звернути уваги на досить високу збалансованість попиту і пропозиції за запропонованими нами показниками, що пов'язано з урахуванням при визначенні попиту його реальної (фактичної) величини. У цьому разі стає зрозумілим, чому, не-

зважаючи на перевищення пропозиції по більшості продуктів попиту, не відбувається збільшення обсягів їх споживання (наприклад, овочів та плодів). Це пояснюється низьким рівнем купівельної спроможності населення України. Тому, на наш погляд, являє інтерес оцінка потенційного попиту і пропозиції. Для розрахунку вказаних показників прийнято такі умови: обсяг виробництва за окремими видами продукції прийнятий на рівні 2000 року, імпорتنі закупівлі та експортні поставки визначені на рівні середніх за останнє п'ятиріччя, внутрішнє споживання на виробничі потреби залишене без змін на рівні 2000 року, а на харчові потреби розраховано, виходячи з нормативних рівнів споживання окремих продуктів харчування.

Головний висновок, який можна зробити під час оцінювання показників співвідношення між потенційним рівнем попиту і сучасним станом розвитку агропромислового комплексу, — невідповідність рівня розвитку останнього сучасним вимогам суспільства. Цим вимогам по суті відповідає лише виробництво картоплі. Водночас зберігається досить низька залежність внутрішнього споживання від імпортних закупівель та низький рівень задоволення потреб країни в агропродовольчих товарах обсягами їх власного виробництва (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

**ХАРАКТЕРИСТИКА РИНКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ УКРАЇНИ  
З УРАХУВАННЯМ ПОТЕНЦІЙНОГО ПОПИТУ У 2003 р., %**

Продукція	Залежність від імпорту	Самозабезпеченість	Збалансованість попиту та пропозиції
Зерно і зернопродукти	1,4	113,5	100,2
Картопля	0,08	121,5	121,5
Овочі та баштанні	0,4	72,1	71,9
Плоди, ягоди, виноград	5,3	55,8	59,8
М'ясо та м'ясопродукти	2,2	42,3	47,2
Молоко та молокопродукти	0,4	66,4	64,9
Яйця	0,4	59,8	60,0

Вищевикладений матеріал аналізу стосується держави в цілому. На наш погляд, для характеристики внутрішнього ринку країни і повнішого уявлення про ситуацію на ньому необхідно проаналізувати структуру каналів забезпечення попиту на ринку агропродовольчих товарів.

Слід підкреслити, що при визначенні рівня самозабезпеченості господарських секторів, тобто сільськогосподарських підприємств та господарств населення, не може бути використаний підхід, застосовуваний при визначенні аналогічного показника для країни в цілому. Для країни в цілому він визначається на підставі показника співвідношення обсягів виробництва та внутрішнього споживання конкретного продукту. Для господарських секторів обсяг самозабезпечення конкретним  $i$ -м видом продукту ( $Q_{is}$ ) визначається як різниця між сумарною потребою сектора у даному продукті на харчові і виробничі потреби ( $H_{vp}$ ) та його надходженням ззовні за всіма каналами ( $H_{zp}$ ), за винятком власного виробництва, тобто:

$$Q_{is} = H_{vp} - H_{zp}.$$

У свою чергу рівень самозабезпеченості ( $K_{is}$ ) розраховується як співвідношення обсягу самозабезпечення до сумарної потреби сектора у даному продукті:

$$K_{is} = Q_{is} / H_{vp}.$$

Аналіз показників табл. 5.1 дозволяє зробити висновок про досить низький рівень розвитку в країні ринку агропродовольчих продуктів та високий рівень їх натуралізації. По суті через ринкові канали проходить менше третини основних видів продуктів. Лише м'ясо і молоко та продукти їх переробки перевищують зазначений рівень (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**СТРУКТУРА КАНАЛІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОПИТУ  
НА АГРОПРОДОВОЛЬЧІ ТОВАРИ В УКРАЇНІ У 2003 р.**

Продукція	Джерела забезпечення потреби			
	Торгове- льна мережа	Ринок	Інші надхо- дження	Самозабез- печення
Зерно і зернопродукти	7,7	20,1	13,0	59,2
Картопля	0,6	12,2	5,0	82,2
Овочі та баштанні	2,9	19,3	10,6	67,2
Плоди, ягоди, виноград	6,5	22,0	16,4	55,1
М'ясо та м'ясопродукти	12,3	27,4	14,4	45,9
Молоко та молокопродукти	19,8	15,6	9,5	55,1
Яйця	7,8	22,0	6,9	63,3

Продукція рослинництва в більшості випадків типово сезонного виробництва, споживання якої відбувається більш — менш рівномірно від урожаю до урожаю (зерно продовольче і фуражне, насіння соняшнику, картопля, більшість овочевих культур, фрукти пізніх сортів, більшість кормів). Як правило, це високоліквідна продукція, яку можна реалізувати протягом цілого року.

Ціни на сільськогосподарську продукцію під дією сезонності змінюються через зміну попиту, і ціни на ринку встановлюються одразу після збирання врожаю.

Тому аграрні підприємства при плануванні, насамперед перспективному, можуть передбачити продовження строків реалізації продукції. Плануючи строки реалізації сільськогосподарської продукції, слід урахувувати також її біологічні особливості. Так, зерно пшениці проходить період післязбирального дозрівання (1—7 місяців), у результаті чого вміст клейковини в зерні за цей час може підвищитись на 1—1,5 %, а зерно може перейти з одного класу якості в інший.

У сучасних умовах для підприємницьких структур реклама є найдійовішим, а отже, найбільш широко використовуваним засобом впливу на цільову аудиторію в процесі маркетингової комунікації. Реклама — це довільна платна форма неперсональної презентації і просування товарів, послуг, ідей тощо через засоби масової інформації. Основними її завданнями є створення і підтримування високої популярності товару, а також надання йому бажаного іміджу на цільовому ринку.

Реклама потребує значних витрат, а тому мусить бути ретельно спланованою і реалізованою.

Основними носіями реклами є газети, телебачення, презентаційні засоби (каталоги, проспекти, брошури, календарі), радіо, журнали, вулична реклама, рекламні листи і телефонні довідники, магнітофонні записи, слайди і відеозображення. Вибираючи носії реклами, слід узгодити два протилежні завдання: максимізувати передачу інформації і звести до мінімуму витрати. Вітчизняні підприємства взагалі й сільськогосподарські зокрема дуже мало використовують рекламу своїх товарів і послуг у маркетинговій діяльності.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

- по-перше, відповідно до потреб формування чіткіше уявлення про контрагентів ринку необхідно внести уточнення у визначення найважливіших понять ринкової економіки, таких як попит і пропозиція, запровадивши поняття реальний і потенційний попит та первинний і вторинний ринок продуктів;

- по-друге, внести зміни в методику визначення основних показників, що характеризують розвиток ринку агропродовольчих товарів, зокрема рівня самозабезпеченості країни окремими видами продуктів, оскільки використовуваний на практиці показник не відображає дійсного становища агропромислового виробництва;

- по-третє, слід констатувати невідповідність сучасного рівня розвитку агропромислового комплексу України вимогам часу, зокрема, його неспроможність задовольнити потенційний внутрішній попит;

- по-четверте, як своєрідну реакцію населення на незадовільну ситуацію на ринку агропродовольства слід розглядати високий рівень натуралізації агропромислового виробництва.

### 5.3. Механізм ціноутворення, мета вибору ціни, методика розрахунку ціни

Результативність діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, одним з яких є процес ціноутворення. В сучасних умовах господарювання ціна є можливим засобом маркетингового впливу підприємства на споживача з метою забезпечення ринкової рівноваги між попитом і пропозицією.

Ціна як економічна категорія, є грошовим вираженням вартості товару (послуги). У ціні товару відображені всі витрати на його виробництво та реалізацію. Одночасно ціна є важливим джерелом доходу підприємства, оскільки містить прибуток (*Додатки А—Д*). Складовими ціни є також різні види непрямих податків (податок на додану вартість, акцизний збір), торгівельні чи спеціальні надбавки, націнки або знижки. Через ціну формується більшість економічних відносин у суспільстві. У загальному розумінні ціна відображає кількість грошей, за яку продавець бажає продати товар, а покупець — купити його.

Функції ціни схематично представлені на рис. 5.2.

Механізм ціноутворення враховує значну кількість факторів, ґрунтується на їхньому аналізі, адже **ціноутворення** — це процес обґрунтування, затвердження та перегляду цін і тарифів, визначення їхнього рівня, співвідношення та структури. Головні з цих факторів:

- методи розрахунку ціни;
- взаємозв'язок ціни з життєвим циклом товару;
- витрати на виробництво та реалізацію товарів;
- цінова політика підприємства;
- вплив посередницьких послуг;



- рівень базисної ціни;
- наявність обмежень на встановлення ціни з боку держави;
- маркетингова стратегія підприємства (фірми) щодо ціноутворення;
- інші фактори.

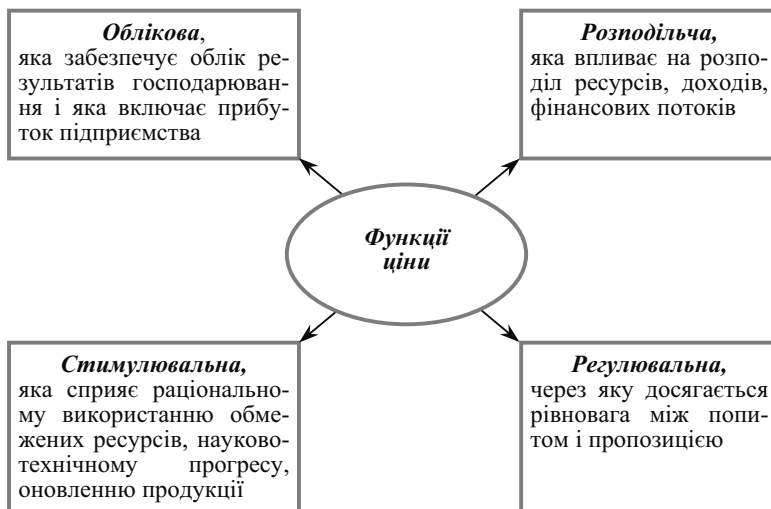


Рис. 5.2. Схема функцій ціни

Ринкові умови господарювання потребують впорядкування системи ціноутворення. Вона повинна відповідати законам ринкової економіки.

**Суть цінового механізму** полягає в акумулюванні можливості виробництва та бажанні споживачів. Тому, будуючи механізм ціноутворення, треба спиратися на дію законів попиту та пропозиції, сили конкурентної боротьби, розмір витрат на виробництво продукції тощо.

Механізм ціноутворення — це комплекс заходів, який включає визначення ціни, знижок, умов оплати за продукцію, товари і послуги, управління цінами з урахуванням побажань та можливостей споживачів для забезпечення прибутку виробника чи продавця. Він є одним з головних елементів комплексу маркетингової цінової політики, оскільки ціна є:

- одним з головних інструментів у конкурентній боротьбі;
- однією з головних передумов купівлі-продажу товарів;

- важливою передумовою досягнення підприємством своїх стратегічних цілей;

- надійним засобом врівноваження попиту і пропозиції на ринку. Механізм ціноутворення складається з таких етапів:

1. Постановка завдань ціноутворення. На цьому етапі вирішується, яких цілей хоче досягти підприємство за допомогою даного товару. Адже стратегія ціноутворення в основному визначається попередньо прийнятими рішеннями стосовно позиціонування на ринку. Одночасно підприємство може ставити різні цілі, зокрема:

- забезпечення умов виживання, коли на ринку гостра конкуренція чи різко змінюються потреби клієнтів. У таких випадках підприємства встановлюють низькі ціни (вижити важливіше прибутку);

- максимізація поточного прибутку. В таких ситуаціях підприємства проводять оцінку попиту і витрат відносно різних цін і вибирають таку ціну, яка забезпечить максимальний прибуток;

- завоювання лідерства за показниками частки ринку. В таких ситуаціях підприємства йдуть на максимально можливе зниження ціни, щоб добитися збільшення долі ринку;

- завоювання лідерства за показниками якості продукції, товару чи послуг. При такому підході підприємство постійно працює над вдосконаленням якості і продає товар за високою ціною.

Ціна як головний інструмент механізму конкурентної боротьби, виступаючи головним джерелом інформації щодо ефективності функціонування ринку, інколи через непродумане державне втручання може деформуватися, що викликає відповідне викривлення інформації про стан ринку.

Ціновий механізм в аграрному секторі на сучасному етапі його розвитку має ґрунтуватися на вільному ціноутворенні в поєднанні з державним регулюванням і посиленням антимонопольного контролю за цінами на: продукцію, матеріально-технічні ресурси, енергоносії та послуги для товаровиробників. Ціноутворення повинно сприяти безбитковому виробництву продукції з відповідним рівнем продуктивності і має спрямовуватися:

- на першому етапі (в умовах обмежених фінансових можливостей держави) — на забезпечення, як мінімум, простого відтворення виробництва продукції в основних галузях господарства за допомогою запровадження цін підтримки (заставних цін) на квотовану в межах продовольчої безпеки країни продукцію;

- на другому етапі — на стабілізацію і створення економічних передумов розширеного відтворення продукції в обсягах внутрі-

шніх та експортних потреб на основі дотримання цінового паритету шляхом вільного ціноутворення та, за необхідності, застосування еквівалентних цін (цін розширеного відтворення);

- на третьому етапі — на здійсненні поступового переходу від прямого регулювання через механізм еквівалентних цін до розширення попиту на продовольчі товари шляхом підтримки мало-забезпечених верств населення.

У державних програмах щорічно мають визначатися види та обсяги квот продукції, рівні цін підтримки та еквівалентних цін. Квоти на ті види продукції, які необхідно підтримувати через ціни, слід розподіляти між товаровиробниками на конкурсних засадах. З цією метою доцільно створювати фонди державної підтримки цін і доходів товаровиробників, особливо в агропромисловому комплексі, та передбачати відповідні кошти в державному і місцевих бюджетах.

Для усунення цінового диктату з боку підприємств-монополістів, які постачають сільському господарству матеріально-технічні ресурси, переробляють сільськогосподарську продукцію, необхідно посилити антимонопольний контроль за формуванням цін.

Крім того, за значних темпів інфляції слід здійснювати щомісячну індексацію цін підтримки та еквівалентних цін з урахуванням інфляційного зростання сукупних витрат виробництва. Водночас мають бути зняті будь-які адміністративні обмеження рівнів цін на сільськогосподарську продукцію та усунути бар'єри на шляху вільної реалізації цієї продукції.

Активно має проводитися політика протекціонізму щодо захисту потенційної конкурентоспроможності аграрної продукції та продовольства вітчизняного виробництва.

Регулятивну функцію щодо забезпечення ринкової рівноваги попиту та пропозиції, а також стабілізації продовольчих фондів і цін реалізації повинні виконувати операції товарно-кредитної корпорації (ТКК) із необхідними запасами сільськогосподарської продукції, продовольчих товарів, матеріально-технічних ресурсів і коштів та правом інтервенційного втручання на ринках. Завдання інтервенційного фонду полягає, по-перше, в стабілізації ринкових цін, а по-друге, в забезпеченні гарантованої нижньої цінової межі, якою є ціна закупівлі. Існує багато проектів створення таких фондів, але до практичної реалізації справа, на жаль, не дійшла.

У сировинних зонах переробних підприємств або відповідних інтегрованих агропромислових формуваннях (цукрозаводи, мо-

лочні комбінати тощо) для підтримання еквівалентності обміну між сільськогосподарськими і переробними підприємствами доцільно створювати узгоджувальні комісії за цінами і доходами. До складу таких комісій слід включати представників від виробників аграрної сировини, переробних підприємств та торговельних організацій, незалежних експертів, а також представників від професійних спілок, організацій щодо захисту прав споживачів тощо.

Крім механізму ціноутворення, виняткове значення для аграрного виробництва має фінансовий механізм та кредитна політика. Оскільки сільське господарство — це переважно сезонне виробництво, то нормальний відтворювальний процес вимагає раціонального співвідношення між власними і залученими коштами. За відсутності доступу до кредитних ресурсів навантаження на фінансові джерела зростає, виникає дефіцит оборотних коштів, фінансовий стан сільськогосподарських підприємств погіршується.

У той же час існуюча кредитна система (через об'єктивні і суб'єктивні причини) неспроможна забезпечити сільськогосподарських товаровиробників необхідними обсягами кредитних ресурсів за ставками, не вищими за світові (не вище ніж 1 % на місяць). Виходячи з такої ситуації, необхідно: по-перше, вжити заходів щодо спрощення механізму доступу резидентів до послуг іноземних кредитних інститутів, розширення мережі їхніх філій і дозволу кредитних операцій у ненаціональній валюті; по-друге, створити спеціалізовану кредитну систему для обслуговування аграрного сектора АПК з розгалуженою мережею різноманітних кредитних закладів і спеціальних фондів.

Більш активну роль у формуванні сприятливого фінансового клімату в аграрному секторі економіки може відіграти митна політика держави. Вона має сприяти, з одного боку, наповненню Державного бюджету, з іншого — створювати для вітчизняного сільськогосподарського товаровиробника нормальні умови для господарювання. Враховуючи це, поряд з запровадженням обґрунтованих митних платежів на імпорт тієї сільськогосподарської продукції, яка виробляється в Україні, доцільно мінімізувати зазначені платежі щодо імпортних засобів виробництва, які не мають конкурентних вітчизняних аналогів.

Перевага повинна надаватися позабюджетним джерелам з одночасним застосуванням рівноправного доступу агросфери до бюджетних ресурсів, зокрема на соціально-культурні цілі для сільських мешканців, а також розподілу фінансових ресурсів, передбачених на підтримку галузей та окремих об'єктів народного господарства з урахуванням пріоритетності аграрної сфери.

Розглядаючи ж проблему державної підтримки сільськогосподарського товаровиробника глобально, потрібно виходити з необхідності першочергового врегулювання міжгалузевих відносин у державі в напрямі створення однакових умов для комерційної діяльності для всіх суб'єктів господарювання.

Недотримання цінового паритету призвело до збитковості абсолютної більшості сільськогосподарських підприємств суспільного сектора. Результатом збитковості стало швидке зростання заборгованості. Внаслідок цього питання неплатежів перетворилися на складну фінансову проблему, яку тільки власними силами сільськогосподарські підприємства вирішити не в змозі.

Враховуючи це, було б доцільно, поряд із списанням податкових боргів, реструктуризації іншої заборгованості, запровадити викуп комерційних боргів державою з наступним здійсненням виваженої програми санації підприємств боржників або шляхом відстрочки сплати боргу тим господарствам, які мають реальні перспективи для фінансового оздоровлення, або проведенням процедури банкрутства за безнадійними боржниками.

Важлива складова системи ціноутворення в агропромисловому комплексі є податковий механізм. Податкова система, яка існувала до введення фіксованого податку для сільськогосподарських підприємств, була складною, а головне — створювала непосильне податкове навантаження на сільськогосподарського товаровиробника. В галузі швидко зростала збитковість, але, незважаючи на це, збільшувався рівень вилучення коштів у суб'єктів господарювання, що призвело зрештою до зростання податкової заборгованості.

Введення мораторію на сплату податків сільськогосподарськими підприємствами тимчасово зняло гостроту податкової проблеми, однак назріла нагальна необхідність розроблення в межах загальнодержавної концепції галузевої системи оподаткування, яка при оптимальному поєднанні фіскальної і стимулюючої функцій узгоджувала інтереси державного бюджету та вимоги соціального забезпечення і страхування зі специфікою сільськогосподарського виробництва.

Відсутність фінансових джерел майже повністю паралізувала інвестиційну діяльність у сільському господарстві. Щоб стимулювати інвестиційну діяльність, слід насамперед проводити більш послідовну амортизаційну політику. Для цього необхідно:

- удосконалити амортизаційну політику на основі лібералізації амортизаційної системи та здійснення жорсткого контролю за

цільовим використанням прискореної амортизації лише за суто інвестиційним призначенням;

- запровадити спільний амортизаційний фонд АПК, сформований за рахунок централізації частини амортизаційних відрахувань підприємств АПК. Частка амортизаційних відрахувань для формування спільного фонду має бути диференційованою, залежно від рівня рентабельності конкретних суб'єктів АПК, але не більше 10 %. Кошти спільного амортизаційного фонду АПК повинні використовуватися для підтримки пріоритетних напрямів його інвестиційного розвитку, зокрема підприємств першої і другої сфер. Такий захід необхідний для зменшення великої різниці в сучасних інвестиційних можливостях другої і третьої сфер АПК.

Щоб подолати інвестиційну кризу, життєво важливо також створити привабливі умови для залучення іноземних інвестицій. Для цього потрібне стає і недискримінаційне законодавство. Якщо, наприклад, землю дозволено купувати громадянам України, то іноземці можуть лише орендувати її. Це не сприяє залученню іноземних інвестицій, оскільки суперечить неодноразовим заявам про рівноправність інвесторів.

Болюча і складна проблема фінансування інвестиційної діяльності — доступність кредитних ресурсів.

Важливим кроком для розвитку цих відносин повинен стати закон «Про іпотеку». Заставні кредитні відносини значно зменшують кредитний ризик. Крім того, вони є формою усунення найменш ефективних господарів. Така форма ринкової селекції — необхідний елемент ринкової економіки.

Підприємствам у цих умовах надані широкі можливості у формуванні цін на товари, послуги тощо. Підприємство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, що встановлюються самостійно або на договірній основі.

Проте цивілізований ринок — це регульований ринок, де найважливішим об'єктом регулювання є саме ціни. Держава повинна брати участь у процесах ціноутворення, повинна контролювати і регулювати ціни на стратегічно важливі товари, підтримувати виробників через систему державних дотацій і субсидій.

Держава повинна через відповідні органи контролювати ціни на продукцію підприємств — монополістів, запобігати встановленню демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів з ринку.

Важливою проблемою для підприємств у системі ціноутворення є встановлення обґрунтованих ставок податку на додану

вартість, акцизного збору та мита як видів непрямих податків, що спричинює зростання цін на продукцію та знижує її конкурентоспроможність.

І, нарешті, підприємства повинні встановлювати ціни на товари, виходячи з поставленої мети ціноутворення. Залежно від того, яку мету підприємство ставить, розрізняють різні підходи до ціноутворення.

Основні цілі діяльності підприємства:

- виживання на ринку; коли ринок досяг граничної ємності, тоді для збереження життєздатності підприємства можуть встановлювати низькі ціни;

- максимізація прибутку, тоді зіставляються попит і витрати на виробництво з альтернативними цінами і вибирається ціна, яка забезпечує максимальний прибуток;

- лідерство на ринку, яке досягається зниженням витрат і встановленням низьких цін, щоб збільшити частку підприємства на ринку та одержати високий прибуток;

- лідерство за якістю товарів, що передбачає встановлення високих цін, які компенсують високі витрати на науково-дослідні роботи і забезпечення якості.

Ринкові відносини вимагають переходу до нових методів формування цін, що ґрунтуються на законах ринку. Вибір методів ціноутворення залежить від прийнятої маркетингової стратегії, а також від таких факторів, як вид і характеристика товару (ступінь новизни, можливість заміни іншими товарами), ринкова кон'юнктура, стан підприємства в галузі.

Досвід держав з розвинутою економікою свідчить, що стратегія ціноутворення в умовах ринку може ґрунтуватися на трьох основних підходах — на витратних методах, попиті споживачів і конкуренції.

Процес ціноутворення здійснюється на основі методології, тобто сукупності загальних принципів, правил, методів розробки ціни, формування концепції ціноутворення, визначення системи цін у державі.

Методологія процесу ціноутворення є єдиною для будь якої системи незалежно від того, хто їх встановлює, терміну дії, сфери діяльності підприємства. На основі методології розробляється політика ціноутворення підприємства, а також її стратегії. Конкретизація політики ціноутворення здійснюється різними методами встановлення цін і контролю над ними. Водночас потрібно зазначити, що ціни відрізняються спрямованістю, метою, механізмом утворення та дією.

Розробляючи політику ціноутворення, аграрне підприємство повинно виходити із загальної економічної стратегії ціноутворення та ґрунтуватися на двох підходах: витратному та ринковому.

Суть ринкового принципу полягає в тому, що при визначенні ціни має передувати глибокий аналіз кон'юнктури ринку та всіх його чинників, чинного законодавства, прогнозу зміни рівня цін на матеріали, наявності конкурентів, передбачає наявність достатньої інформаційної бази стосовно економічної ситуації на ринку.

Суть витраченого принципу полягає в тому, що ціна на продукцію має визначатися протягом усього життєвого циклу продукції. Це означає, що на кожному етапі руху продукції встановлюється певна ціна. Цей принцип передбачає удосконалення технологій, зміни в організації виробництва, введення новацій тощо. У ціні відбивається кількість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які витрачає підприємство у процесі виробництва продукції. У процесі зміни життєвого циклу продукції змінюються обсяги реалізації, прибутковість відповідного попиту. Попит характеризує потреби сукупних споживачів, виходячи із закону попиту. Між ціною і попитом встановлюється зворотній зв'язок. Водночас ціна зберігає свої позиції як традиційний елемент конкурентної політики, має великий вплив на ринковий стан і прибуток підприємства.

Методи розрахунку цін:

- а) метод мінімальних витрат;
- б) метод ціноутворення підвищенням ціни за рахунок застосування надбавок;
- в) метод цільового ціноутворення.

в основі всіх методів розрахунку цін лежать витрати на виробництво та реалізацію продукції. Витрати розраховують на одиницю продукції. Визначають мінімальні, середні, а також граничні витрати, які дозволяють оцінити зміни витрат на одиницю продукції по відношенню до обсягів виробництва та продажу продукції.

Цей метод використовується при формуванні ціни на продукцію багатьох галузей. Найскладніше визначити рівень додаткової суми (прибутку). Це буде залежати від виду галузі, сезону, конкурентної боротьби.

Метод мінімальних витрат передбачає встановлення ціни на мінімальному рівні, достатньому на покриття витрат на виробництво конкретної продукції. Граничні витрати визначаються на рівні, при якому можна окупити суму мінімальних витрат. Продаж продукції за ціною, розрахованою за таким методом є ефектив-



ним, якщо підприємство ставить своєю метою зберегти обсяг збуту продукції на певному рівні.

Наступний метод — надбавки до ціни. Розрахунок оптово-відпускної ціни в даному випадку пов'язаний зі збільшенням ціни виробництва на певний коефіцієнт додаткової вартості.

Метод цільового ціноутворення — це метод визначення ціни відповідно до цільового (запланованого розміру) прибутку. За цього методу ціна розраховується, виходячи із інтересів продавця, і не приймається до уваги відношення покупця до встановленої ціни. Тому дуже важливо визначити ціну з орієнтацією на попит з урахуванням конкуренції на ринку. В умовах ринку розвинутої конкуренції слід визначити концепцію — прийнята дана ціна чи ні, тому що в подібних умовах ринкові ціни є головними.

У ринкових умовах доцільно формувати ціни шляхом орієнтації на рівень цін, які склалися на даний товар на ринку.

Встановлена таким чином ціна визначається в особливій ціновій зоні кожним підприємством самостійно. Можливо також формувати ціни за рахунок наслідування цін підприємств-лідерів, монополістів, що мають найбільшу ринкову частку. В такому випадку ціни для кожного підприємства обмежені певними рамками і не можуть бути вищими відповідних підприємств-лідерів, які зберігаються на стабільному рівні по відношенню до певних видів продукції протягом тривалого часу на конкретному ринковому просторі.

Удосконалення ціноутворення в аграрній сфері є безперервним процесом і має здійснюватися шляхом зміцнення конкурентної основи ціноутворення, досягнення рівня витрат і цін, який дає Україні змогу інтегруватися у світове господарство.

У умовах посилення конкуренції підприємства аграрного сектора повинні розробляти цінову політику з перспективою на 5 та 10 років з урахуванням маркетингових підходів. Методологія формування політики ціноутворення завжди залишається актуальною, тому що впливає на виробничо-господарську діяльність підприємства, економічні показники, надає можливості покращити своє фінансове та ринкове становище.

Отже, удосконалення ціноутворення за рахунок вивчення методології, досвіду конкурентів, досвіду світового виробництва є нагальною потребою керівництва підприємств і науковців — економістів.

Нині зміст і суть механізму ціноутворення полягає в тому, що потрібно встановити таку ціну, щоб покупець готовий був запла-

тити за товар. Але покупці рідко повідомляють про те, скільки вам готові заплатити. Продавець повинен сам назвати ціну. При встановленні цін продавцем і він може використати рівень цін за аналогічні товари і послуги на ринку.

Висока ціна звичайно виправдана високоякісною продукцією, чудовим дизайном її реалізації. За такої системи краще призначати високу ціну і давати знижку, ніж продавати за середньою ціною одразу.

Очевидно, що ціна впливає на попит: якщо встановлена висока ціна, то навряд чи обсяги продаж будуть високі, а якщо встановлена низька ціна, то продасться багато, але з малим прибутком або збитком. При цьому дуже важливо встановити закономірності впливу ціни на попит: якщо знизити ціну на 10 %, то чи збільшиться попит на 10 %.

Те, як попит реагує на зміну ціни, називається еластичністю попиту. Якщо зниження ціни спричинило до зростання обсягу продаж більше ніж на 10 %, то попит еластичний.

Загальні співвідношення: якщо для будь-якої пропорції зміни ціни обсяг збуту зростає пропорційно більше, то попит вважається еластичним, а якщо обсяг збуту зростає пропорційно менше, то попит не еластичний. Тобто еластичністю є число, яке відображає, на скільки відсотків зміниться одна перемінна внаслідок зміни іншої перемінної на 1 %.

Якщо підприємство тільки починає свою діяльність, то немає необхідної інформації про збут товару для аналізу еластичності попиту.

При розробці цінової політики особливе місце варто приділити чутливості цін, тому що іноді для товару з високоеластичним попитом невелика зміна в ціні може докорінно змінити обсяг продажу.

#### **5.4. Місце і роль цін у системі агромаркетингу, їх формування та модифікація**

Система цін організовує господарський процес так, що кожен учасник сам вирішує, який вклад він хоче внести в економіку — з урахуванням того, що він може реалізувати (продати) свій вклад за ціну, яка влаштовуватиме його як покупця і, відповідно, зі свого боку, придбати товари та послуги, що пропонуються іншими. Ця система настільки природна для ринкової еко-

номіки, що зазвичай її розглядають як дещо, що не потребує доведення. В дійсності ж система цін є результатом тривалого розвитку, який поступово привів до сьогоднішніх ринкових реалій і весь час продовжує вдосконалюватися. Систему цін прийнято класифікувати згідно з визначеними ознаками.

#### **За характером обороту:**

- *гуртові*, за якими аграрне підприємство реалізує вироблену продукцію іншим підприємствам та збутовим організаціям;
- *закупівельні*, за якими реалізується сільськогосподарська продукція товаровиробниками державним та комерційним організаціям для наступної переробки;
- *роздрібні*, за якими товари реалізуються в роздрібній торговій мережі населенню.

#### **За рівнем вільності від впливу держави при їх встановленні:**

- *вільні*, що складаються на ринку під впливом попиту та пропозиції. Держава може домагатися зміни цих цін тільки за допомогою впливу на кон'юктуру ринку;
- *регульовані*, які складаються також під впливом попиту та пропозиції, але підлягають певному впливу з боку держави чи через безпосереднє обмеження їх росту або зниження, регламентацію рентабельності;
- *фіксовані*, які встановлюються державними органами на попередньо визначене коло товарів.

#### **За способом фіксації:**

- *контрактні*, які встановлюються за згодою обох сторін згідно контракту;
- *трансфертні*, які застосовуються при реалізації продукції між філіями або в межах однієї асоціації;
- *біржові*, які використовуються при продажу товарів безпосередньо через біржі;
- *торгів*, які обслуговують особливу форму торгівлі, коли декілька підрядчиків, що конкурують між собою, пропонують замовнику свої проекти на виконання певних робіт, з яких замовник на конкурсній основі обирає найбільш ефективний.

#### **За ступенем обґрунтованості:**

- *базисні*, які застосовуються як початкова ціна на подібну продукцію. Вони являють собою фіксовані в угодах чи преїскурантах ціни товарів з певними якісними характеристиками;
- *довідкові*, які друкуються в каталогах, преїскурантах, журналах, газетах, довідниках, економічних оглядах. Вони використовуються спеціалістами як інформація для орієнтації при вста-

новленні цін на аналогічну продукцію чи аналізі рівнів та співвідношень між цінами;

- *прейскурантні*, які є видом довідкової ціни. Вони друкуються в прейскурантах фірм-виробників або продавців;

- *фактичні ціни* угод, які враховують застосування різноманітних знижок та надбавок щодо базової ціни;

- *споживача*, яка визначає витрати споживача, які прямо пов'язані з придбанням товару та витратами, пов'язаними з його експлуатацією.

#### **За терміном дії ціни:**

- *постійні*, які не змінюють протягом терміну поставки продукції за даним контрактом чи договором;

- *поточні*, за якими здійснюється поставка продукції в даний період. Вони можуть змінюватися впродовж виконання одного контракту і повністю залежать від кон'юнктури ринку.

- *плинні*, які встановлюються в торгових угодах на продукцію, яка зазвичай потребує тривалого терміну на виробництво. Вони враховують усі зміни у витратах виробництва, які відбуваються протягом періоду виготовлення продукції;

- *сезонні*, які діють протягом визначеного періоду часу;

- *ступінчасті*, які передбачають ряд послідовно зменшених цін за попередньо визначеною шкалою.

Складовою частиною системи ціноутворення є значно поширена **система знижок** з установлених прейскурантних цін. Знижки застосовують фірми — виробники продукції та роздрібна торгівля. **Знижки** — це своєрідна відповідь на дії конкурентів, коли вони починають знижувати ціни. Знижки використовуються для залучення нових споживачів та скорочення великих запасів.

Усім підприємцям, хто вболіває за розширення масштабів своєї справи, слід повернути особливу увагу системі знижок. Для цього є причини.

Знижка сама собою створює в покупця переконання і впевненість про те, що підприємство-продавець (відповідно прямий виробник) йде саме йому назустріч, що, звичайно, підкреслює значення покупця-споживача у власних переконаннях.

У покупця складається враження, що підприємство-продавець є безумовно солідною та стабільною організацією, оскільки воно може собі дозволити певне зниження цін. Справжню ж користь з усіх цих заходів отримує насамперед підприємство продавець, через те що воно прискорює товарорух та збільшує обсяги продажу.

Таким чином розрізняють такі **види знижок**:

- за оплату товару готівкою (*загальна чи проста знижка*). Така форма платежу покращує фінансове положення виробника з точки зору готівкових грошей, оскільки зазвичай у практиці ринкових відносин терміни оплати рахунків за відгружену продукцію коливаються від 30 до 90 днів. Залежно від суми угоди такі знижки можуть складати 3—6 %;

- *кількісна* — зниження ціни за купівлю великих партій товару. Продаж і транспортування продукції такими партіями знижують збутові витрати виробника. Йому такі знижки вигідні, оскільки одночасно знижується і собівартість продукції в міру збільшення об'єму партії, що виробляється;

- *дилерська* — надається дилерам чи посередникам за послуги, пов'язані з просуванням продукції до кінцевого споживача. Такий вид знижок також досить важливий для виробника, оскільки просування товарів таким чином перекладається на плечі посередників;

- *спеціальна* (персоніфікована) — надається «обранцям». Це певна категорія покупців, у яких безпосередньо зацікавлені продавці;

- *сезонна* — надається покупцеві за купівлю несезонного товару або в період сезонного розпродажу. Величина таких знижок доходить до 50—80 %;

- *бонусна* — надається постійним покупцям, якщо вони за певний період купують попередньо обумовлену кількість товару. Вона може складати 7 — 8 % вартості обороту. Так, представництво швейцарської фірми «Тіол» в Україні, яке має досить широку сітку спеціалізованих відомих магазинів проводить акцію з надання бонусної знижки при пред'явленні товарних чеків своїх магазинів на суму понад 100 грн, за якими покупки здійснювалися в десятиденний термін. Проте це вид знижок може дозволити собі лише продавець елітних товарів;

- *закрита* — робиться на продукцію, що виробляється в замкнених формуваннях, наприклад, у внутрішньофірмових поставках, внутрішній торгівлі економічних угруповань, а також на товари, що поставляються за спеціальною міжуправлінською домовленістю.



## Основні терміни і поняття

**Біржова ціна** — використовується при продажу товарів безпосередньо через біржі.

**Бюджетування грошових потоків** — це комплекс заходів та інструментів прогнозування і систематичного регулювання або

оперативного управління кругообігом фінансів підприємства (фірми).

**Вільна ціна** — що складається на ринку під впливом попиту та пропозиції. Держава може домагатися зміни цих цін тільки за допомогою впливу на кон'юнктуру ринку.

**Горизонт фінансового планування** — це тимчасовий інтервал, у межах якого підприємство (фірма) спроможна дати прийнятну оцінку інвестиційним рішенням із врахуванням фінансово-економічних умов її розвитку.

**Гуртова ціна** — включає витрати на виробництво і націнку гуртових посередників, за якою підприємство реалізує вироблену продукцію іншим підприємствам та збутовим організаціям.

**Закупівельна ціна** — ціна, за якою реалізується продукція товаровиробниками державним та комерційним організаціям для наступного перероблення.

**Знижки** — це своєрідна відповідь на дії конкурентів, коли вони починають знижувати ціни. Знижки використовуються для залучення нових споживачів та скорочення великих запасів.

**Контрактна ціна** — встановлюється за згодою обох сторін згідно з контрактом.

**Механізм ціноутворення** — це комплекс заходів, який включає визначення ціни, знижок, умов оплати за продукцію, товари і послуги, управління цінами з урахуванням побажань та можливостей споживачів для забезпечення прибутку виробника чи продавця. Він є одним з головних елементів комплексу маркетингової цінової політики

**Регульована ціна** — ціна, яка складається також під впливом попиту та пропозиції, але підлягає певному впливу з боку держави чи через безпосереднє обмеження її росту або зниження, регламентацію рентабельності.

**Роздрібна ціна** — включає в себе гуртову ціну і націнку торгівельних організацій, ПДВ торгівельного підприємства, за якою товари реалізуються в роздрібній торговій сітці населенню дрібними партіями або поштучно.

**Трансфертна ціна** — застосовується при реалізації продукції між філіями або в межах однієї асоціації.

**Фактичні ціни угод** — ціни, які враховують застосування різноманітних знижок та надбавок щодо базової ціни.

**Фіксована ціна** — встановлюється державними органами на попередньо визначене коло товарів.

**Фінансове планування** — це обґрунтування стратегії підприємства (фірми) на товарних, фінансових, інформаційних та інших ринках на наступний господарський рік з позицій економічного компромісу між прибутковістю, ліквідністю і ризиком.

**Ціна** — це економічна категорія, яка виражає вартість товару (роботи чи послуги), одночасно вона є важливим джерелом доходу підприємницьких структур, оскільки містить прибуток.

**Ціна споживача** — визначає витрати споживача, які прямо пов'язані з придбанням товару та витратами, пов'язаними з його експлуатацією.

**Ціна торгів** — обслуговує особливу форму торгівлі, коли декілька підприємців, що конкурують між собою, пропонують замовникові свої проекти на виконання певних робіт, з яких замовник на конкурсній основі обирає найбільш ефективний.

**Ціни базисні** — застосовуються в якості початкової ціни на подібну продукцію. Вони являють собою фіксовані в угодах чи преїскурантах ціни товарів з певними якісними характеристиками.

**Ціни довідкові** — друкуються в каталогах, преїскурантах, журналах, газетах, довідниках, економічних оглядах. Вони використовуються спеціалістами як інформація для орієнтації при встановленні цін на аналогічну продукцію чи аналізі рівнів та співвідношень між цінами.

**Ціни плинні** — встановлюються в торгових угодах на продукцію, яка зазвичай потребує тривалого терміну на виробництво. Вони враховують усі зміни у витратах виробництва, які відбуваються протягом періоду виготовлення продукції.

**Ціни постійні** — не змінюються протягом терміну поставки продукції за даним контрактом чи договором.

**Ціни поточні** — за ними здійснюється поставка продукції в даний період часу. Вони можуть змінюватися впродовж виконання одного контракту і повністю залежать від кон'юнктури ринку.

**Ціни преїскурантні** — вид довідкової ціни. Вони друкуються в преїскурантах фірм — виробників або продавців.

**Ціни сезонні** — діють протягом визначеного періоду часу.

**Ціни ступінчасті** — передбачають ряд послідовно зменшених цін за попередньо визначеною шкалою.

**Цінова політика** — це сукупність економічних і організаційних заходів, спрямованих на досягнення за допомогою цін кращих результатів підприємницької діяльності, забезпечення стійких каналів реалізації продукції, одержання максимальної кількості прибутку.



### *Питання і завдання для самостійної підготовки*

1. Розкрийте економічну сутність бюджетування та планування фінансів підприємницьких структур.
2. Які канали реалізації продукції ви знаєте? Охарактеризуйте їхні переваги і недоліки.

3. У чому полягає економічна сутність та функції ціни?
4. Як класифікуються ціни, їх характеристика?
5. Що таке механізм ціноутворення, його фактори?
6. Які методи розрахунку цін ви знаєте? Охарактеризуйте їх.
7. Які ціни ви знаєте за характером обороту, за ступенем обґрунтованості?
8. Поясніть зміст тендерного ціноутворення.
9. Розкрийте зміст надбавок та знижок до ціни.



## Висновки до розділу II

1. Ефективне бюджетування потоку фінансів, що підлягає впливу величезної кількості протилежних факторів, можливе лише в тому випадку, якщо підприємству (фірмі) вдається здійснити облік їх впливу на умовах визначеного компромісу. Тому в основу методології бюджетування покладено принцип безперервності господарської діяльності без розподілу її на види, а прийняття до уваги поділу лише тоді і настільки, коли в кругообігу фінансових ресурсів визначаються залишки, які потрібно ефективно використовувати, або збитки, які потрібно покривати.
2. Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались усіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління. Бюджет є також стратегічним планом, що визначає напрям діяльності підприємства (фірми) на стратегічний період.
3. Ціна як економічна категорія є грошовим вираженням вартості товару (послуги). У ціні товару відображені всі витрати на його виробництво та реалізацію. Одночасно ціна є важливим джерелом доходу підприємства, оскільки містить прибуток. Складовими ціни є також різні види непрямих податків (податок на додану вартість, акцизний збір), торговельні чи спеціальні надбавки, націнки або знижки. Через ціну формується більшість економічних відносин у суспільстві. У загальному розумінні ціна відображає кількість грошей, за яку продавець бажає продати товар, а покупець — купити його.
4. Методологія процесу ціноутворення є єдиною для-будь якої системи незалежно від того, хто їх встановлює, тер-



*міну дії, сфери діяльності підприємства. На основі методології розробляється політика ціноутворення підприємства, а також її стратегії. Конкретизація політики ціноутворення здійснюється різними методами встановлення цін і контролю над ними. Водночас потрібно зазначити, що ціни відрізняються спрямованістю, метою, механізмом утворення та дією. Розробляючи політику ціноутворення, підприємство повинно виходити із загальної економічної стратегії ціноутворення та базуватися на двох підходах: витратному та ринковому.*

*5. Удосконалення ціноутворення є безперервним процесом і має здійснюватися шляхом зміцнення конкурентної основи ціноутворення, досягнення рівня витрат і цін, який дає Україні змогу інтегруватися в світове господарство.*

# Розділ III

## АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

---

### ГЛАВА 6

#### ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

- 6.1. *Сутність, форми та види конкуренції.*
- 6.2. *Фактори конкурентної боротьби, її вплив на формування підприємницького середовища.*
- 6.3. *Формування конкурентного статусу підприємницьких структур, оцінювання його рівня.*
- 6.4. *Організація та вплив державного регулювання та підтримки для підвищення конкурентоспроможності підприємництва на ринку товарів і послуг.*
- 6.5. *Методи визначення конкурентоспроможності та позицій підприємств на ринку товарів і послуг.*

#### Ключові слова та терміни

- |  |                         |
|--|-------------------------|
| • конкуренція                            | • конкурентна перевага  |
| • конкурентоспроможність підприємства    | • підприємства          |
| • конкурентоспроможність продукції (КСП) | • конкурентний статус   |
|  | • підприємства          |
|  | • конкурентні відносини |

#### 6.1. Сутність, форми та види конкуренції

У Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» дано таке визначення конкуренції: «Конкуренція — зма-

гальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, які потребує споживач».

Конкуренція є центром ваги всієї системи ринкового господарства, тип взаємовідносин між виробниками з приводу встановлення цін і обсягів пропозиції товарів на ринку. Вона генерує дійові стимули для того, щоб господарюючий суб'єкт не заспокоювався на досягнутому; являє собою відносини між товаровиробниками з приводу одержання максимальних прибутків на основі розумного ризику та підприємливості.

Конкуренція представляє цивілізовану, легалізовану форму боротьби за існування і є одним з найбільш дійових механізмів відбору і регулювання в ринковій економіці. Вона є основним рушійним елементом ринку, який розвивається на законах попиту і пропозиції, — це динамічний процес, що прискорює розвиток і слугує кращому забезпеченню ринку товарами. Тобто конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою її господарського механізму.

Теорія конкуренції була узагальнена Адамом Смітом (1776 р.). Новизна його роботи полягала в тому, що він уперше:

1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);

2) обґрунтував головний принцип конкуренції — принцип «невидимої руки», відповідно до якого «смикаючи» за ниточки маріонеток — підприємців, «рука» змушує їх діяти відповідно до деяких «ідеальних» планів розвитку економіки, безжалісно витісняє фірми, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

3) розробив теоретично дуже тонкий і гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями;

4) визначив основні умови ефективної конкуренції, які включають наявність великої кількості продавців і покупців, мобільність використовуваних ресурсів, неможливість кожного продавця впливати на зміну ринкової ціни товару;

5) розробив модель посилення і розвитку конкуренції, довів, що в умовах ринкових відносин можливе максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому.

А. Сміт довів, що конкуренція є зрівноважувальним механізмом — оптимізує розподіл ресурсів за умов досконалої конкуренції. Вона зрівноважує норми прибутку, сприяє оптимальному розподілу праці та капіталу.

У сучасних умовах центр конкуренції переміщується зі сфери обігу у сферу виробництва, з галузевого — на міжгалузевий, з національного — на інтернаціональний рівні тощо. Методами конкурентної боротьби є поліпшення якості товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, дизайн, надання гарантій та післяреалізаційних послуг, тимчасове зниження цін, зміна умов оплати тощо. Водночас використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: укладання концернами таємних угод про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проєктів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії.

Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона здійснюється за допомогою держави (на міжнародному рівні) і через механізм антимонопольного законодавства є здебільшого регульованою.

Глибинне коріння економічної конкуренції як механізму ринкової рівноваги має свій початок у матеріальних потребах та інтересах людини. Переплітаючись і стикаючись, економічні інтереси (а це усвідомлені потреби конкретної людини) висвічують усю гаму економічних відносин і механізмів, що їх збалансовує ринок. Саме в ринково-конкурентному середовищі економічні інтереси формуються в ринкову складову суспільної необхідності.

Конкуренція виконує функції регулювання, мотивації розподілу, контролю. Завдяки функції регулювання основні виробничі фактори спрямовуються в ті сфери, де існує найбільша потреба в них і де вони можуть бути використані з максимальною ефективністю. Функцію мотивації конкуренція виконує шляхом стимулювання суб'єктів підприємництва до створення кращої за якістю та нижчої за собівартістю продукції. Функція розподілу проявляється в тому, що прибуток перерозподіляється на користь найбільш продуктивного підприємця, який найбільш ефективно використовує свої ресурси. У свою чергу, функція контролю обмежує односторонні дії суб'єктів підприємництва і надає споживачу можливість вибору. Таким чином, конкурентний механізм не дозволяє будь-кому із суб'єктів підприємництва безроздільно господарювати на ринку та диктувати споживачам свою волю.

Вільна конкуренція між суб'єктами підприємницької діяльності розглядається як оптимальний засіб забезпечення попиту й

пропозицій в економіці та задоволення інтересів споживачів і всієї економіки в цілому. Однак у процесі її розвитку виникають критичні ситуації. По-перше, конкуренція, що підтримується державою, об'єктивно створює передумови для розвитку монополій. Такий парадоксальний взаємозв'язок було відмічено ще класиками економічної теорії (А. Маршалл), які стверджували, що більшість трестів з ознаками монополії «створювалися шляхом об'єднання незалежних підприємств». По-друге, там, де існує конкуренція, можливі акти її недобросовісного прояву. Це явище відоме в усіх країнах і в усі часи, незалежно від характеру існуючої політичної чи соціальної системи. Поява й широке розповсюдження монопольних угод і договорів приєднання спричинили створення монопольних утворень, діяльність яких порушує вільну конкуренцію. Для того щоб забезпечити умови функціонування економіки, необхідно було упорядкувати конкурентну боротьбу та діяльність монополій.

Незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, усі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника. Порівняльний характер означає те, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту. Вона не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється тільки за умов порівняння цього об'єкта з іншими. Виходячи з цього, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємств можливо оцінити шляхом порівняння найбільш суттєвих показників їх діяльності. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

У даний час в агропромисловому виробництві нашої країни відсутня внутрішньогалузева конкуренція, не дивлячись на те, що тут діють десятки тисяч товаровиробників з різними формами власності й господарювання. Вона може з'явитися лише за умови рівноваги між попитом і пропозицією, яка на сьогодні порушена через відсутність організованого ринку кормів, засобів виробництва, будівельних матеріалів, необхідних для розвитку товаровиробництва, а держава поки що стоїть осторонь вирішення цих питань.

Однією з особливостей формування конкурентних відносин в сільському господарстві є те, що воно має значний ризик у своєму розвитку. Тут, крім суспільних факторів підвищення продуктивності праці, необхідно враховувати і природні фактори, залежно від продуктивності яких на однаково затрачену працю одержується різна кількість продукції.

Для сільського господарства характерними є також особливості в зниженні витрат виробництва продукції. Якщо в промисло-

вості це основний фактор здійснення цінової конкуренції, то в сільськогосподарському виробництві зниження витрат виробництва має серйозні обмеження. Якщо в промисловості конкуренція дає можливість забезпечити високоефективну економіку, здатну до виживання, то в аграрному секторі цього можна домагатися лише за наявності паритету цін, тобто співвідношення між цінами на сільськогосподарську продукцію і цінами на засоби виробництва, товари та послуги, які воно споживає, має залишатися постійним.

Отже, щоб зробити конкуренцію дійсно рушійною силою розвитку сільськогосподарського виробництва, необхідно не лише наявність на ринку великої кількості незалежних товаровиробників, але, насамперед, встановлення оптимальних співвідношень між попитом і пропозицією на продукцію сільського господарства, що може бути забезпечено лише за умови різкого зростання обсягів її виробництва. Для успішного функціонування конкуренції в сільському господарстві слід встановити державний контроль за дотриманням паритету цін, покінчити з необґрунтованим накручуванням цін унаслідок багатьох існуючих посередників у товарообігу.

**Основні види, форми та методи конкурентної боротьби.** Конкурентна боротьба — це динамічний процес, що прискорює розвиток виробництва, служить кращому забезпеченню ринку товарами. Вона представляє цивілізовану, легалізовану форму боротьби за існування і є одним з найбільш дійових механізмів відбору і регулювання в ринковій економіці. Внаслідок існування конкурентної боротьби, яка є основним рушійним елементом ринку, підприємці вимушені знижувати затрати виробництва, покращувати якість товарів і послуг тощо. Структурна характеристика видів, форм і методів конкурентної боротьби представлена відповідною схемою (рис. 8.1).

Розрізняють два види конкуренції: внутрішньогалузеву і міжгалузеву. Внутрішньогалузева конкуренція характеризує собою боротьбу між товаровиробниками в одній галузі народного господарства за зниження витрат виробництва, цін, поліпшення якості продукції, розширення ринків збуту тощо. Вона є типовою формою конкурентної боротьби на нижчій стадії розвитку капіталізму, коли в кожній галузі існували десятки підприємств.

Внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції різні індивідуальні вартості товарів перетворюються на єдину ринкову вартість і ринкову ціну.



Рис. 8.1. Схема структурних елементів конкурентної боротьби в ринковому середовищі

Це пов'язано з тим, що ринкова вартість визначається витратами суспільно необхідної праці на підприємствах, які виробляють основну масу продукції в цій галузі, оскільки на них встановлюється середній рівень продуктивності й інтенсивності праці в певній галузі, середній рівень кваліфікації працівників, навичок, що формує суспільно необхідні витрати праці на них, які є основою ринкової вартості.

Підприємства, на яких індивідуальна вартість товарів нижча від ринкової, отримують додатковий прибуток, а ті, на яких вона вища, не зможуть відшкодувати всі витрати живої та уречевленої праці й поступово втрачають свої позиції на ринках збуту, банкрутують.

Таким чином, внутрішньогалузева конкуренція сприяє зниженню витрат виробництва, впровадженню досягнень НТП, підвищенню ефективності виробництва.

Вона посилює концентрацію виробництва і капіталу зумовлює виділення в кожній галузі кількох могутніх підприємств і появу

монополій. Її результатом є перетворення окремих індивідуальних затрат виробництва, індивідуальних вартостей в одну ринкову, або суспільну, вартість.

Внутрішньогалузева конкуренція характеризує боротьбу між товаровиробниками, які діють в одній галузі народного господарства. Вона не усуває різниці у величині норм прибутку в різних галузях. Цю проблему вирішує міжгалузева конкуренція, яка є специфічною формою конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове їх застосування.

Міжгалузева конкуренція охоплює конкурентну боротьбу між товаровиробниками різних галузей народного господарства за ринки збуту, сфери вкладання капіталу, величину прибутку. Внаслідок різних умов виробництва в галузях підприємці при однакових затратах капіталу отримують неоднакову масу продукту.

З метою отримання найбільшого прибутку підприємці вкладають капітали в найприбутковіші галузі, що спричиняє переливання капіталу з галузей з низькою нормою прибутку в галузі з вищою. В галузях з низькою нормою прибутку з відпливом капіталів обсяги виробництва товарів зменшуються і за незмінного попиту це спричиняє підвищення ринкових цін на них і зростання прибутків.

Коли розмір прибутків в різних галузях вирівнюється, переливання капіталів припиняється, встановлюється єдина норма прибутку, і в кожній галузі на рівний капітал буде одержано рівний середній прибуток. Цей прибуток є елементом середніх ринкових цін, або цін виробництва. Таким чином, в результаті міграції капіталів з одних галузей в інші створюється середня норма прибутку і внаслідок міжгалузевої конкуренції єдина ринкова, або суспільна, вартість перетворюється в ціну виробництва, навколо якої коливаються ринкові ціни.

Вищенаведений механізм міжгалузевої конкуренції діяв в умовах вільної конкуренції на нижчій стадії розвитку капіталізму, оскільки невеликими за обсягом були оптимальні розміри економічно ефективних підприємств, а відповідно, й величина авансованого капіталу. У сучасних же умовах такий механізм міжгалузевої конкуренції неможливий, оскільки він може діяти лише в дрібнотоварному виробництві та на підприємствах дрібнокапіталістичного сектора.

Вільна конкуренція обумовила розвиток концентрації і централізації виробництва та капіталу і на певному етапі (остання третина XIX ст.) привела до виникнення монополій. З виник-



ненням останніх вільна конкуренція перетворюється у монополістичну або недосконалу.

Монополістична, як і чиста, конкуренція охоплює багатьох виробників і продавців. Однак купівля і продаж вже не здійснюються за єдиною ринковою ціною, а існує досить значне коливання цін. Внаслідок цього таку конкуренцію вважають недосконалою.

Недосконала конкуренція — основна модель сучасного ринку, в якій переплітаються абсолютна монополія, олігополії та монополістична конкуренція і за якої ускладнюється доступ на ринок, а на рівень цін може впливати окреме підприємство чи компанія.

Абсолютна (чиста) монополія, яка є причиною виникнення недосконалої конкуренції, означає наявність єдиного виробника певного продукту та відсутність заміників. Англійський економіст А. Пігу називав таку монополію простою, а американський економіст П. Самуельсон — повною.

У багатьох розвинутих країнах світу типовою ситуацією є наявність у галузях 4—5 виробників продукції, яку називають олігополією. Олігополія (слово «олігос» у перекладі з грецької — «мало») означає наявність кількох виробників і продавців товарів або послуг на ринку в окремій галузі. Наявність кількох компаній сприяє укладенню між ними угод (прихованих і явних, письмових або усних) про поділ ринків збуту, встановлення цін, тобто угод монополістичного типу. Тому американський економіст У. Фелнер назвав олігополії груповою монополією.

Дослідження монополістичної конкуренції привело до перегляду постулату неокласичної теорії, що конкуренція та монополія взаємовиключають одна одну. У неокласичній теорії аналіз монополічних тенденцій в економіці здійснювався у відриві від дослідження процесів концентрації виробництва і капіталу. Реальний стан економіки характеризується поєднанням конкуренції та монополії.

Визнання факту, що крупні корпорації можуть впливати на формування цін і маневрувати ними, заперечувало основні постулати неокласичної теорії, згідно з якими ефективний розподіл ресурсів здійснюється лише через ринковий механізм. Висновок про можливість монополістичного регулювання цін та обсягів виробництва підводив до нових ідей щодо механізму дії ринку загалом.

Таким чином, концепція недосконалої конкуренції підвела до висновків про недосконалість механізму саморегулювання економіки в нових умовах, тобто необхідність посилення державного регулювання соціально-економічних процесів.

Особливістю недосконалої конкуренції є і те, що вона все більше переміщується з сфери обороту в сферу безпосереднього виробництва, з галузевого на міжгалузевий рівень. При цьому вона все більше ґрунтується на впровадженні нових досягнень науки і техніки у виробництво і направлена на покращання якості продукції. В зв'язку з цим розрізняють ціновий і неціновий види конкуренції.

Цінова конкуренція — це боротьба між товаровиробниками за споживача шляхом зменшення затрат виробництва, зниження цін на товари і послуги без істотної зміни їх якості і асортименту. Її використання ґрунтується на різноманітних методах і способах. У такій боротьбі перемагає той, хто домагається нижчої, ніж ринкова ціна, вартості своєї продукції. Це по суті боротьба за скорочення витрат виробництва завдяки використанню досягнень науково-технічного прогресу, наукової організації праці, підвищення її продуктивності.

Одним із дієвих методів цінової конкуренції є надання клієнтам торговельних знижок (грошова сума, на яку зменшується фіксована ціна продажу для особливої категорії покупців) з метою розширення ринку збуту, покриття окремих витрат, збільшення кількості реалізованої продукції. Вони нерідко використовуються як метод активізації торгівлі, поживлення товарообороту, прискорення циклу відтворення.

Нецінова конкуренція — це метод конкурентної боротьби, в основу якого покладена не цінова перевага над конкурентами, а досягнення вищої якості, технічного рівня, надійності, технічного удосконалення продукції, дизайну і умов продажі при незмінних цінах, розширення сфери післяреалізаційного обслуговування, подовження терміну гарантії служби виробів, надання споживачам кредитів на придбання товарів і послуг та інших пільг, використання реклами тощо. Тобто, — це боротьба між товаровиробниками за споживачів шляхом впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу, що приводять до покращання якості продукції її асортименту.

Матеріальна основа нецінової конкуренції — впровадження нової техніки і технології, використання якісно нових видів сировини і матеріалів, найдосконаліших форм і методів організації виробництва тощо. Значного поширення у процесі реалізації товарів набувають угоди «про маркетинг», про будівництво об'єктів «під ключ», якими передбачено надання консультаційних послуг, сприяння в освоєнні нової техніки й технології, навчання фахівців, продаж пакета ліцензій та ін.

Конкурентоспроможність продукції забезпечують такі нецінові фактори: мінімізація термінів поставки товарів; зниження експлуатаційних витрат споживача (економія енергії, пального); термін її використання; випуск наукомісткої продукції, яка є аналогом кількох базових моделей і має їх споживчі якості; естетичність (дизайн); зручність в експлуатації; зручність установки та монтажу; створення служби сервісу; гарантійні терміни експлуатації, механізм компенсації за їх порушення; потужна збутова мережа; поліпшення упаковки та маркування товарів; рекламування товарів; усунення дефектів, виявлених споживачем під час експлуатації товару; якнайшвидше наповнення ринку дефіцитними товарами; оперативне освоєння нових видів продукції для задоволення потреб споживачів та ін.

Нецінові методи конкуренції вигідніші для виробника, ніж цінові, оскільки потребують менше коштів на підтримання конкурентоспроможності товарів. Там, де ціну можна підтримати на досягнутому рівні або підвищити її, продавцю доцільно поліпшити споживчі властивості товару — підвищити якість (додаткові витрати на це окупляться, бо якісна продукція користується більшим попитом, ніж дешева, але неякісна).

Таким чином, методи конкурентної боротьби — це передусім поліпшення якості товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, дизайн, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати тощо.

Серед форм конкурентної боротьби виділяють цивілізовану і нечесну конкуренцію. Перша характеризує собою конкуренцію між товаровиробниками всередині країни та між країнами, що здійснюється в умовах мінімального дієвого втручання держави у її форми та методи з урахуванням вимог соціальної справедливості й цінностей демократичного суспільства. Нечесна конкуренція визначається нецивілізованою формою боротьби з конкурентами, спрямованою на одержання комерційної вигоди і забезпечення домінуючого становища на ринку, обманом споживачів, партнерів, інших господарських суб'єктів і державних органів.

При аналізі конкурентної боротьби важливо визначити її масштаби і силу. Для оцінки інтенсивності конкуренції використовується відповідна методика. Згідно досліджень відомого англійського вченого М. Е. Портера, авторитету в сфері конкуренції, стан конкуренції на ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами. До них відносяться конкурентні сили, які виникають внаслідок: економічних можливостей і комерційних здібностей

постачальників; економічних можливостей і комерційних здібностей покупців; загрози появи нових конкурентів; галузевої конкуренції, тобто боротьби між існуючими на ринку фірмами; загрози появи продуктів інших галузей, які можуть замінити товари фірми.

Ці п'ять сил конкуренції визначають в кінцевому рахунку умови, в яких функціонує кожний конкурентний ринок і його інфраструктура.

У конкурентній боротьбі важливо знайти раціональну стратегію. Стратегія конкуренції — це визначення найважливіших довготермінових зусиль та дій фірм, компаній щодо забезпечення конкурентних переваг і захисту завойованих позицій. Вважається, що нормальна конкурентна боротьба ведеться там і остільки, де і оскільки існує нормальне ринкове середовище.

Враховуючи роль підприємства в конкурентній боротьбі, визначено чотири групи стратегій конкуренції.

1. Стратегія лідера (захист позицій): фронтальна оборона — створення цінових, ліцензійних ті інших захисних бар'єрів; флангова оборона — захист позицій і контракти на головних напрямках; активна оборона — дії, які випереджають дії конкурентів; контрнаступ — дії у відповідь на дії конкурентів; мобільна оборона — розширення зони дії за рахунок диверсифікації, виявлення більш суттєвих потреб споживачів; стиснена оборона — відступ на другорядних напрямках з одночасними посиленням дій на головних напрямках.

2. Стратегії претендентів на лідерство (атака): фронтальна атака — комплексний наступ на багатьох напрямках; флангова атака — наступ на якомусь сегменті ринку; оточення — атака на чистому ринку, сподіваючись на «бліцкриг»; обхід — випуск товарів — новинок, освоєння нових ринків; «атака горили» — невеликі атаки з метою деморалізувати противника, в тому числі із застосуванням не дуже коректних методів.

3. Стратегія веденого (йти услід за лідером, економити час і засоби). В основі стратегії — мирне співіснування, укладання угод, створення картелів.

4. Стратегія захоплення вільних ніш. В основі стратегії — спеціалізація та індивідуалізація споживчого попиту. Тут головне — знайти нішу достатнього розміру і прибутковості, мати потенціал зростання, не привертати уваги конкурентів.

На силу конкурентної боротьби впливає велика кількість факторів, з них вісім найбільш важливих. Боротьба посилюється:

- якщо число конкуруючих фірм збільшується і вони стають відносно порівнювані з точки зору розмірів і можливостей;

- коли попит на товар росте повільно. При швидкому розвитку ринку суперництво послаблюється тим, що всім хватає місця. А коли розвиток ринку сповільнюється, фірми починають боротьбу за ринкову нішу, яка часто закінчується вибуттям слабких і менш ефективно діючих фірм. Боротьба за ринкову нішу стимулює появу нових стратегічних ідей, маневрів та контрзаходів, прямо направлених на переманювання клієнтури суперників;

- там, де конкуруючі фірми мають можливість використати зниження цін або інший конкурентний інструмент для збільшення обсягів реалізації;

- якщо товар конкурентів недостатньо диференційований, щоб покупці були стримані високою вартістю переходу від одного товару до іншого;

- у відповідності з розміром віддачі від успішних стратегічних маневрів: чим більша віддача від стратегії, тим більша вірогідність, що інші фірми будуть заохочені застосувати такий же стратегічний маневр;

- коли відхід з бізнесу стає дорожчим, ніж продовження конкуренції. Чим вищі перепони для виходу, тим сильніше фірми схильні залишитися на ринку і конкурувати на межі своїх можливостей, навіть якщо вони можуть заробити менший прибуток і терпіти збитки;

- при збільшенні різниці між фірмами в суті їх стратегії, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів тощо. Коли фірми-суперники різняться своїми стилями конкуренції, їх стратегія генерує з більшою вірогідністю «лобової атаки»;

- коли сильні компанії з інших галузей купляють слабкі фірми і приймають агресивні, фінансово міцні маневри для впровадження нового конкурента в число сильних суперників.

Існує відповідна оцінка рівня конкурентної боротьби. Вважається, що конкурентне суперництво інтенсивне, коли дії конкурентів знижують галузевий прибуток. Суперництво помірне, коли більшість компаній може отримувати середній прибуток. Суперництво слабе, якщо більшість фірм у галузі отримує вищий за середній прибуток на вкладений капітал.

Оцінка конкурентоспроможності аграрного сектора — справа досить складна. З одного боку, вона досить висока, оскільки тут виробляється життєво важлива продукція, на яку є постійний, стійкий попит. З іншого боку, вона має ризикований характер через значні коливання, велику залежність від природних, біологічних чинників. Велику частину ризику має взяти на себе держава.

Сільське господарство, здійснюючи свою діяльність в системі агропромислового виробництва, постійно стикається з різноманітними

структурами і факторами зовнішнього середовища. В той же час, і в межах АПК його внутрішнє середовище виконує подвійну роль: для комплексу як економічної системи воно створює передумови відтворювального процесу, а для окремих галузей і виробництв АПК ці внутрішні фактори відіграють роль зовнішнього середовища.

Нормальне функціонування аграрних підприємств в системі АПК передбачає і вимагає формування відповідної ієрархії взаємовідносин партнерів. Так, переробні підприємства можуть стати своєрідними координаторами, що зв'язують продовольчий ринок з виробництвом продовольства. Мова йде не про диктат щодо виробників сировини, а про налагодження рівноправного партнерства всіх учасників продовольчого ланцюга.

Відсутність системи рівноправних взаємовідносин призводить до того, що аграрні, переробні та торговельні підприємства, діють у різній системі економічних координат. У кожного з них свої економічні інтереси, плани, нормативи, джерела фінансування, значить, і умови відтворювального процесу. Відомчо-галузевий інтерес, таким чином, набуває переваги, а реальна господарсько-правова самостійність залишається поза увагою. І як результат, будь-які спроби поглиблення процесу агропромислової інтеграції не забезпечують спільного ефекту.

Для створення нормального конкурентного середовища для всіх партнерів АПК, необхідно сформувані відповідний господарський та економічний механізм (рис. 8.2).

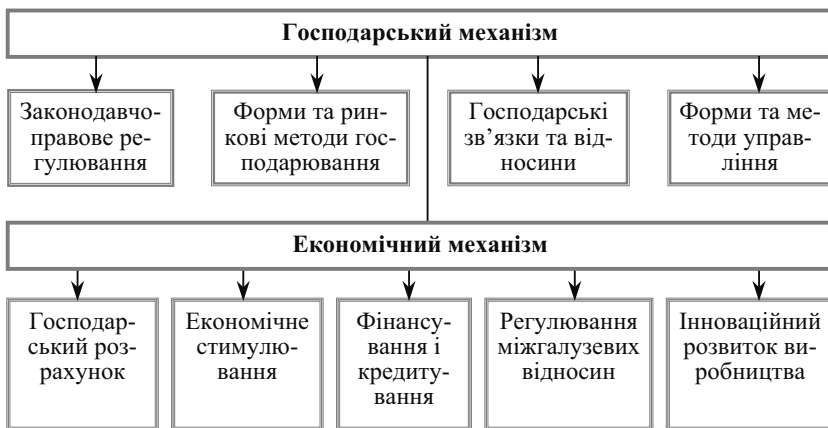


Рис. 8.2. Структура механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК

Господарський механізм виражає економічні, юридичні, політичні, морально-етичні та інші відносини управління. Його складовим елементом є економічний механізм, під яким слід розуміти сукупність методів і форм управління виробництвом на основі використання економічних законів і категорій. Кожен із зазначених механізмів виконує свою певну функціональну роль, а в сукупності та єдності дій вони забезпечують підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств і нормальне функціонування агропромислового виробництва в цілому.

Особливістю формування і становлення економічного механізму АПК слід вважати те, що своєю суттю і кінцево-цільовим призначенням він має спрямовуватися не на забезпечення вузькогалузевого інтересу, а на створення всіх організаційно-економічних та соціальних умов досягнення інтегрованого, спільного, ґрунтованого на синергічному принципі інтересу. З цієї позиції економічний механізм АПК слід розуміти як механізм розвитку міжгалузевих зв'язків.

Економічний механізм АПК має охоплювати всю гамму міжгалузевих відносин, їх специфічні прояви у взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин. В усякому разі слід розуміти, що саме недосконалість і сповільнений характер розвитку виробничих відносин гальмує значною мірою розвиток продуктивних сил, стримує мотивацію людського фактора в АПК, насамперед через відсутність належного розуміння і функціонування адекватного економічного механізму як на мікро-, так і на макрорівні національної економіки. Між тим, основне завдання макроекономіки як системи полягає у створенні необхідних умов для ефективного функціонування компонентів мікроекономічної системи. Щоб переконатись у цьому і зрозуміти необхідність формування макро- і мікропідходу до становлення економічного механізму АПК, варто розглянути його структуру і співвідношення з господарськими механізмами (див. рис. 8.2).

У сільському господарстві, як окремій галузі АПК, пріоритетного значення набувають методи нецінової конкуренції, а цінова конкуренція діє в умовах її певного обмеження. Тут зниження цін не завжди супроводжується зростанням споживання продукції, що виробляється галуззю. Споживання продуктів харчування має певні фізіологічні обмеження. Зниження цін на них може сприяти поліпшенню складу споживання, але це зовсім не означає, що людина з триразового перейде на п'ятиразове харчування.

У сільському господарстві є особливості у зниженні витрат виробництва. Якщо у промисловості це по суті головний спосіб

здійснення цінових методів конкуренції, то в аграрному секторі зниження витрат виробництва має досить значні обмеження. Наприклад, тут не можна позбавитися зайвих працівників у періоди вимушеного скорочення виробництва (особливо це стосується сімейних фермерських господарств, сільськогосподарських кооперативів, у яких «скорочення штатів» взагалі неможливе). Внаслідок безперервного природного відтворення, обмеженого певним часом, не можна зовсім припинити виробничу діяльність сільськогосподарських підприємств (наприклад, перенести садіння картоплі на наступний рік, скоротити норми висіву зернових або норми годівлі худоби тощо).

Особливого значення у сільському господарстві набувають методи нецінової конкуренції. Особливо ефективним тут є поліпшення якості продукції за рахунок суворого додержання агротехнічної технології, вирощування екологічно чистої продукції, особливо цінних сортів продукції, поліпшення ряду якісних показників (підвищення жирності молока, цукристості буряків тощо).

## **6.2. Фактори конкурентної боротьби, її вплив на формування підприємницького середовища**

Відкрите акціонерне товариство «Микулинецький хлібозавод» сьогодні — це усталено працююче, прибуткове підприємство (акціонерне товариство), що випускає високоякісні, конкурентоспроможні на внутрішньому ринку хлібобулочні вироби, печиво, кондитерські вироби та інші продукти харчування та харчові добавки. Десять років наполегливої праці керівництва і спеціалістів, усього трудового колективу перетворили хлібозавод на гнучку інтелектуально-технологічну систему, яка постійно вдосконалюється і розвивається згідно із сучасними вимогами ринку. Обсяг продаж у 2003 р. порівняно з 2002 р. збільшився на 31,9 %; обсяг та реалізованої продукції — на 30,3. Кількість дозволених до виробництва замовлень станом на 1 січня 2004 р. більше як у два рази перевищила їх кількість порівняно з 1 січня 2003 р. Це — наочний показник вміння працювати на рівні провідних підприємств даної галузі.

На 2004 р. в ВАТ «Микулинецький хлібозавод» заплановане зростання обсягу продаж порівняно з 2003 р. на 24 %, товарного випуску — на 34,6, реалізованої продукції — на 18,1 %. Частка поставок в інші районні центри має досягти половини всього обсягу продукції ВАТ. Головні стратегічні завдання, які правління і



трудоий колектив акціонерного товариства намітили до 2007 р., — забезпечити ефективний розвиток науково-технічного та економічного потенціалів підприємства, його довгострокову стабільну конкурентоспроможність, стійке фінансове становище, високу інвестиційну та інноваційну активність. Обсяг продажів, за прогнозними розрахунками на 2007 р., планується збільшити в 1,8—2 рази.

З урахуванням нинішньої ситуації в українській економіці, дані плани можна було б назвати нереальними, якби вони не мали під собою міцного фундаменту, закладеного в системі корпоративного менеджменту Микулинецького хлібозаводу. Стати рівноправним партнером провідних вітчизняних фірм — завдання надзвичайно складне. Але саме ця стратегічна мета була початкова при переході до ринкових відносин, визначена як пріоритетний напрям розвитку ВАТ «Микулинецький хлібозавод» і дістала узагальнення у розробленій концепції підприємства і сформульованій «сміливій меті» — **стати рівними серед кращих на вітчизняному ринку, виробляти найкраще і краще**. Можна однозначно стверджувати, що найважливішими передумовами вирішення завдання підвищення конкурентних можливостей акціонерного підприємства, забезпечення його стійкої ефективної роботи були:

— розробка і запровадження корпоративної комплексної системи управління конкурентоспроможністю;

— принципово новий підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який концептуально відрізняється від традиційного;

— вибір і реалізація сучасної конкурентної стратегії ринку, продукту і технології.

Створена в ВАТ «Микулинецький хлібозавод» комплексна система управління конкурентоспроможністю — це багатфункціональна і багатокомпонентна система, яка складається з органічно взаємопов'язаних програмно-цільових комплексних блоків (елементів), що відображають необхідні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, реалізація яких забезпечує результативне здійснення управлінських рішень у даній сфері. Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом — кожний з них сприяє розв'язанню проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на світовому і внутрішньому ринках, досягнення сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу,

розглядається як система, що включає багатоманітні системоутворюючі компоненти.

Така структуризація дозволяє здійснювати цілеспрямований системний пошук шляхів поєднання усіх компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового менеджменту з метою концентрації зусиль і керуючого впливу на фактори, які визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Аналіз діючої господарської практики і досвід роботи ВАТ «Микулинецький хлібозавод» на українських ринках хлібобулочної і кондитерської продукції в умовах, коли зовнішнє середовище рік у рік стає складнішим, а зміни кон'юнктури ринку — динамічнішими, об'єктивно привели до висновку, що добитися сталого розвитку конкурентоспроможності продукції можна лише в тому випадку, якщо відійти від традиційного підходу до розуміння і оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність — багатоаспектна економічна категорія. Як зазначається в науковій літературі, у широкому розумінні конкурентоспроможність — це зумовлена економічними, соціальними і політичними факторами позиція країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. При цьому, як підкреслює Ю. Б. Іванов, у сучасних дослідженнях при визначенні конкурентоспроможності підприємства за основу найчастіше береться конкурентоспроможність товару. Віддаючи належне такому підходу і враховуючи реалії сьогодення, а також практичний досвід Микулинецького хлібозаводу, на нашу думку, цілком очевидно, що рівень конкурентоспроможності підприємства повинен відповідати вимогам, які ставляться до лідерів відповідних товарних ринків.

Як показує зарубіжний досвід, співробітництво, виконання частини замовлень за дорученням авторитетних фірм є однією з найпрогресивніших форм взаємовідносин партнерів у сучасному світовому бізнесі. Не конкуренція, а кооперація і співробітництво, за словами Ш. Майтала, — ось фундаментальне джерело прибутку компаній і економічного добробуту суспільства. Дедалі більшою мірою фірмами, здатними витримувати сильну конкуренцію, стають ті, які знаходять новаторські шляхи кооперування і співробітництва, часто навіть із суперниками.

Зараз, коли гостро постала проблема піднесення і нарощення харчового потенціалу України, розширення місткості ринків збуту вітчизняної продукції, оцінка рівня конкурентоспроможності і, відповідно, ефективності діяльності виробників продуктів харчу-

вання повинна здійснюватися в контексті розв'язання проблем підвищення конкурентоспроможності споживачів їх продукції.

Досвід ВАТ «Микулинецький хлібозавод» дає вагомі підстави для такого висновку. Тільки в тому випадку, коли виготовлювана продукція сприятиме створенню умов для зростання ефективності роботи підприємств-замовників, підвищенню якості і зниженню собівартості продукції, поліпшенню умов праці, зростанню її продуктивності та інших параметрів виробничо-господарської діяльності, можна говорити про високий рівень конкурентоспроможності того чи іншого продовольчого заводу. Саме крізь призму активного сприяння підвищенню конкурентоспроможності партнерів, постійне прагнення до змін якісних і ціннісних характеристик виготовлюваної продукції слід підходити до вибору пріоритетів свого розвитку, досягнення власних нових конкурентних позицій.

Практична реалізація у системі корпоративного менеджменту «Микулинецький хлібозавод» викладених концептуальних положень повною мірою довела ефективність такого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Висока чутливість до ринку, потреб замовників, випуск нових (високого рівня якості) хлібобулочних і кондитерських виробів значно розширюють стратегічні перспективи ВАТ «Микулинецький хлібозавод» формують його довгострокові конкурентні переваги.

Другою найважливішою передумовою підвищення конкурентоспроможності і стабільності діяльності підприємства є сучасний і правильний вибір конкурентної стратегії ринку, продукту і технології, який би відповідав рівню мінливості середовища.

«Процес стратегічного вибору, — зазначає відомий американський вчений І. Ансофф, — це за своєю суттю процес випереджальний у тому розумінні, що фірма передбачає перспективи і фактори успіху і заздалегідь окреслює для себе позиції, які дадуть їй можливість скористатися ними. Але фірми підприємницького типу не обмежуються передбаченням майбутнього. Вони також створюють своє майбутнє самі: новий попит, нові вироби, нові технології». Повною мірою поділяючи цю позицію, керівництво і спеціалісти ВАТ «Микулинецький хлібозавод» проводять великий комплекс робіт з її практичного втілення у життя.

Вихідним базовим засновком вибору реалізовуваної в акціонерному товаристві конкурентної стратегії ринку, продукту і технології була максимальна підпорядкованість завданню перетворення ВАТ «Микулинецький хлібозавод» на конкурентоспроможне виробництво з якістю продукції, яка відповідає сучасним

вимогам вітчизняних стандартів. Ефективність розробленої стратегії забезпечується органічними взаємозв'язком і взаємопідтримкою всіх факторів, що визначають її ключові позиції.

Переорієнтація роботи на ринок споживача, а не на план, як це було в минулі роки, вимагала насамперед докорінної реорганізації традиційних схем внутрішньофірмового управління, активно-го запровадження в господарську практику принципів і методів сучасного стратегічного менеджменту, проведення фундаментальних структурних і системних змін в організаційно-управлінському забезпеченні виробництва.

Характерні ознаки ефективної конкурентної стратегії ринку — це, насамперед, своєчасний і правильний вибір і освоєння нових стратегічних зон господарювання, розширення місткості ринків збуту продукції, збільшення обсягів продажів. Добитися цього, як свідчить практика ВАТ «Микулинецький хлібозавод», можна лише шляхом органічної інтеграції маркетингу в систему внутрішньофірмового менеджменту.

Робота в умовах конкуренції на сучасному ринку харчової продукції вимагала принципових змін у маркетинговій політиці підприємства і нових, ефективніших організаційних форм. Це завдання було вирішене на заводі шляхом створення управління маркетингового забезпечення. Нові напрями маркетингової діяльності визначені системою розроблених стандартів підприємства і підпорядковані розв'язанню двох ключових завдань: практичному здійсненню стратегії виходу на нові ринки збуту з конкурентоспроможною, високоякісною продукцією і створенню мобільної та гнучкої системи взаємодії функціональних служб із замовниками і потенціальними споживачами хлібобулочної та кондитерської продукції, що випускаються на дрогобицькому хлібозаводі.

В основу конкурентної стратегії продукту і технології, що реалізується в ВАТ «Микулинецький хлібозавод», покладено два визначальні параметри: по-перше, чітка націленість усього трудового колективу на створення виняткових за своїми якісними характеристиками товарів, що сприяють розширенню традиційних і освоєнню нових ринків харчової продукції.

На ВАТ «Микулинецький хлібозавод» розроблена і з 1997 р. діє комплексна система управління якістю продукції, ефективність якої підтверджена золотими медалями Міжнародної виставки-ярмарку «Експо-Прод Україна» та дипломами першого ступеня міжнародної спеціалізованої виставки «Хліб-2000». А саме: хліб «Український новий» та торт «Празький порційний», батони «Дорожній», печиво «Колосочки», «Вівсяне», тістечка тощо.

Хлібозавод створює продукцію нового покоління, тим самим активно сприяючи зростанню ефективності виробництва своїх замовників.

Проведена останніми роками і триваюча нині велика робота з удосконалення виробництва на хлібозаводі, здобутий досвід з випуску високоякісної продукції при виконанні замовлень вітчизняних фірм значно підвищили імідж підприємства серед потенціальных замовників і багато в чому сприяли освоєнню нових стратегічних зон господарювання.

Чисельність персоналу заводу за три роки скоротилася всього на 4 % (в основному за рахунок тих, хто вийшов на пенсію). Стійке фінансове становище підприємства, збільшення обсягів продаж і надходження коштів дозволили забезпечити регулярну виплату і стабільне зростання заробітної плати.

Ринок вимагає високого професіоналізму і нового мислення, тому правління і рада ВАТ «Микулинецький хлібозавод» виділяють значні кошти на підвищення кваліфікації кадрів. Таким чином, досвід ВАТ «Микулинецький хлібозавод» наочно свідчить, що результат дає тільки грамотна, наполеглива, високопрофесіональна робота, докорінна реорганізація системи внутріфірмового управління з урахуванням нових ринкових орієнтирів, своєчасно вибрана правильна стратегія корпоративного менеджменту.

### **6.3. Формування конкурентного статусу підприємницьких структур, оцінювання його рівня**

Рівень конкурентоспроможності фірми визначають за методом конкурентних переваг, конкурентного статусу. Оскільки конкурентні переваги визначають за рівнем ефективності використання ресурсів порівняно з іншими суб'єктами ринку, великого значення за цим методом набуває визначення базової фірми, тобто фірми-лідера. При цьому враховується ідентичність не тільки конкретних «фізичних» показників, таких як потужність, кількість робочих місць, структура, асортимент продукції, а й ідентичність фаз життєвих циклів фірми, що порівнюються, і базової фірми. Важливість ідентичності фаз життєвого циклу пов'язана з тим, що на кожній фазі фірми ставлять перед собою різну мету і вирішують різні завдання, чим і зумовлюється їхня поведінка на ринку. За умов урахування всіх

вимог для ідентичності рівень конкурентоспроможності (конкурентних переваг) певної фірми за цим методом визначається як відношення рівня рентабельності її виробництва до аналогічного показника базової фірми, розрахованого за тривалий період (стратегічну перспективу).

Стратегічна перспектива також розглядається як необхідна умова, бо через постійне коливання ринкової ситуації конкурентні переваги фірми не можуть знаходитися на постійному рівні. Для того щоб не втратити досягнутих позицій на ринку, фірма повинна постійно аналізувати макро- і мікросередовище з метою досягнення конкурентного статусу, тобто такого стану (позиції) на ринку, який забезпечує тривалий період її процвітання.

Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). Останній характеризує: можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби; передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг; ресурсну забезпеченість та підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей; сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

Оцінка конкурентного статусу підприємства проводиться в частинах одиниці та використовується для характеристики його конкурентоспроможності. Залежність позиції підприємства в конкурентній боротьбі від його конкурентного статусу може бути ідентифікована так:

$0 < \text{КСП} < 0,4$  — слабка позиція;

$0,5 < \text{КСП} < 0,7$  — середня позиція;

$0,8 < \text{КСП} < 1,0$  — сильна позиція.

Узагальнюючою прогнозною оцінкою є перспективний конкурентний статус підприємства в майбутньому.

Оцінка перспективного конкурентного статусу підприємства ( $\text{КСП}_п$ ) визначається шляхом коригування фактично досягнутого рівня ( $\text{КСП}_ф$ ) на можливі зміни внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища:

$$\text{КСП}_п = \text{КСП}_ф \cdot I_p - I_{вс},$$

де  $I_p$  — індекс перспективних можливостей внутрішнього потенціалу підприємства;

$I_{вс}$  — індекс впливу умов зовнішнього середовища.

#### **6.4. Організація та вплив державного регулювання та підтримки для підвищення конкурентоспроможності підприємництва на ринку товарів і послуг**

Оскільки на початку 90-х років в українській економіці повсюдно панував монополізм, то головний акцент у законах, які розроблялися і приймалися в той час, робився на його подоланні. Українське законодавство, що регулює економічну конкуренцію, зароджувалося насамперед як антимонопольне законодавство. Його основу становили прийнятий у лютому 1992 р. Закон України «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» та Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26 листопада 1993 р. Відповідні норми закріплено в Конституції України (ст. 42): «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом».

У ході ринкових перетворень було ліквідовано більшість монопольних структур. Глибока структурна демонополізація проведена в агропромисловому і паливно-енергетичному комплексах, легкій, деревообробній промисловості. Конкурентне середовище створено в торгівлі, громадському харчуванні, побутовому обслуговуванні. Аж ніяк не випадково, що найшвидшими темпами розвиваються ті галузі, де рівень конкуренції особливо високий: харчова, деревообробна, поліграфічна промисловість. Проте частка монопольного сектора у ВВП становить ще близько 40 %. Вона надмірна і є одним з факторів, які гальмують економічний розвиток країни. Органами Антимонопольного комітету України (АМКУ) визначено, що на 6951 товарному ринку за станом на 1 січня 2003 р. монопольне становище займали 4689 суб'єктів господарювання. З них 374 суб'єкти мали монопольне становище на 560 загальнодержавних ринках і 4315 — на 6391 регіональному товарному ринку. Серед монополізованих загальнодержавних ринків переважають ті, для яких є характерними високі бар'єри входження внаслідок значної фондомісткості, а також обмеженості ресурсів. Це — ринки продукції машинобудування, металургії, хімічної та нафтохімічної промисловості.

Серед монополізованих регіональних ринків найбільше ринків природних монополій (централізоване водопостачання і водовідведення, теплопостачання тощо), а також ринків комунальних послуг, що не належать до сфери природних монополій (ринки з експлуатації і поточного ремонту житлового фонду, технічного обслуговування та ремонту приладів обліку води, газу, тепла, електроенергії тощо). Монополізованими є 890 регіональних ринків послуг, пов'язаних із здійсненням функцій держави та самоуправління. Серед них — оформлення та реєстрація документів на право власності на нерухоме майно, аналіз і підготовка висновків та інших документів для оформлення дозволів, ліцензій.

Існують, правда, 103 потенціально конкурентні ринки, демонополізацію яких з різних причин не завершено. Це — ринки хліба і хлібобулочних виробів, борошна, нафтопродуктів у деяких регіонах. Обмеження конкуренції на 79 ринках пов'язане із збереженням неринкових організаційних структур та розподільних систем. До них належать, зокрема, ринки послуг роздрібної торгівлі в сільській місцевості, де в багатьох регіонах зберігається монополічне становище споживкооперації, послуг будівництва, ремонту та утримання доріг загального користування.

Таким чином, основна частина монополізованих товарних ринків в Україні — це ринки, монополізація яких зумовлена природними причинами та адміністративними факторами. Тому можливості дальшого розвитку конкуренції шляхом дроблення, ліквідації монополічних утворень практично вичерпано. Основним змістом нового етапу конкурентної політики є захист уже створеного конкурентного середовища, перетворення існуючих конкурентних відносин у ефективніші.

Слід враховувати, що чимало ринків є конкурентними лише формально. Частково це пояснюється складним фінансовим становищем багатьох підприємств. Тільки невелика частина підприємців ведуть активну конкуренцію за збільшення частки на ринку. Про це свідчать, зокрема, дані здійснюваних Держкомстатом обстежень ділової активності підприємств. Лише 26 % керівників промислових підприємств, опитаних на початку 2002 р., серед факторів, які найбільше стримують виробництво, зазначали високу конкуренцію з боку аналогічних вітчизняних і 15 % — з боку аналогічних зарубіжних товарів. 20 % опитаних керівників будівельних організацій вказували на високу конкуренцію вітчизняних будівельників, 1 % — іноземних. Якісно інша ситуація склалася в торгівлі. Серед факторів, які найбільше стримують зростання товарообороту, 59,6 % опитаних керівників торговель-



них підприємств назвали конкуренцію у власному секторі. Саме інтенсивна конкуренція сприяє динамічному розвитку торгівлі, тоді як «джентльменська» конкуренція, що існує у багатьох інших галузях, не стимулює реструктуризацію підприємств, впровадження інновацій.

У 2001 р. було прийнято Закон України «Про захист економічної конкуренції», а також затверджено новий склад Антимонопольного комітету. 19 листопада 2001 р. Президент України підписав Указ «Про основні напрями конкурентної політики на 2002—2004 роки». Цей Указ визначив мету, завдання та механізми реалізації конкурентної політики на сучасному етапі розвитку національної економіки.

Досвід роботи щодо захисту економічної конкуренції в Україні поки що невеликий. Хоч щороку видаються звіти АМКУ, діяльність його недостатньо відома підприємцям і науковій громадськості країни. Відсутній глибокий науковий аналіз стану, проблем та шляхів поліпшення цієї роботи. Тому завдання цієї статті — проаналізувати діяльність Антимонопольного комітету щодо захисту економічної конкуренції, намітити шляхи підвищення її ефективності.

Найбільше порушень конкурентного законодавства пов'язано із зловживанням монопольним становищем на ринку. У 2002 р. їх частка становила 48 %. Можливості органів АМКУ з виявлення та припинення порушень законодавства в цій частині значно розширилися з введенням у дію Закону України «Про захист економічної конкуренції», норми якого передбачають можливість визначення монопольного (домінуючого) становища кількох суб'єктів господарювання з великою сукупною ринковою часткою, навіть якщо частка кожного з них окремо менша 35 %, але вони не конкурують один з одним або конкурують незначною мірою. Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання у випадку: коли сукупна частка не більш як трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 50 %; сукупна частка не більш як 5 суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 70 %. Закон установлює загальну заборону зловживань монопольним (домінуючим) становищем.

У структурі зловживань монопольним становищем, які припиняються Комітетом, переважають порушення цінового характеру: встановлення таких цін або інших умов придбання або реалізації товару, які неможливо було б установити за умов

існування конкуренції на ринку; застосування різних цін або різних інших умов до рівнозначних договорів із суб'єктами господарювання, продавцями або покупцями без об'єктивно виправданих причин; встановлення дискримінаційних цін (тарифів, розцінок) на свої товари, які обмежують права окремих споживачів; встановлення монопольно високих цін (тарифів, розцінок) на свої товари що призвело або може призвести до порушення прав споживачів. При цьому розмір дискримінаційних цін (тарифів) нерідко перевищує економічно обґрунтований рівень у 1,5—2 рази.

Різноманітними є способи завищення цін (тарифів): шляхом включення до ціни необґрунтованих або фактично не здійснених затрат (найчастіше); шляхом економічно необґрунтованого завищення рентабельності; шляхом стягування плати за фактично не надані послуги; шляхом повторного стягування плати за одні й ті самі послуги. Мають місце й інші види порушень цінового характеру: встановлення закупівельних цін на нижчому рівні, ніж той, який можна було б установити за умов існування значної конкуренції на ринку; нав'язування таких умов договору, які ставлять контрагентів у нерівне становище або додаткових умов, що не належать до предмета договору, в тому числі нав'язування товару, не потрібного контрагенту; нав'язування суб'єктові господарювання додаткових зобов'язань, які за своєю природою або відповідно торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності не належать до предмета договору.

Виявлено і припинено порушення конкурентного законодавства, пов'язані з монопольним становищем суб'єктів господарської діяльності: позбавлення контрагентів права вибору товару (послуги); встановлення вимог щодо користування послугами лише певних суб'єктів господарювання; встановлення обов'язкових додаткових платних послуг; нав'язування платних послуг, якими споживачі фактично не користуються; примушення споживачів до безплатного виконання робіт на користь монопольного формування; обумовлення надання певних послуг погашенням заборгованості за інші послуги; вимагання від споживачів послуг теплопостачання фінансової допомоги в розмірі 10 % вартості спожитої теплової енергії тощо.

Викрито зловживання монопольним становищем, спрямовані на дестабілізацію ринку: шляхом часткової або повної відмови від реалізації чи закупки товару при відсутності альтернативних джерел поставок або збуту, що призвело (могло призвести) до створення чи підтримання дефіциту на ринку, до встановлення монопольних цін; шляхом обмеження виробництва, ринків або

технічного розвитку, що завдало (могло завдати) шкоду іншим суб'єктам господарювання, покупцям, продавцям; шляхом істотного обмеження конкурентоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих на те причин; шляхом створення перешкод доступу на ринок (виходу з нього) або усунення з ринку продавців, покупців, інших суб'єктів господарювання; шляхом обмеження або припинення виробництва, вилучення з обороту товарів, що призвело (може призвести) до створення або підтримання дефіциту на ринку, встановлення монополю високих цін.

Найбільшу кількість зловживань монополюним становищем виявлено і припинено на ринках житлово-комунального господарства. Вони становили 41,9 % загальної кількості таких порушень. Ці порушення виражалися, в основному, у встановленні монополюними формуваннями завищених цін для всіх або окремих категорій споживачів внаслідок невідповідності кількості і якості наданих послуг узятих за них платі.

Кількість порушень, припинених на ринках паливно-енергетичного комплексу, становила 11,5 % загального числа зловживань монополюним становищем. На ринках електроенергетики, де тарифи на основні послуги регулюються державою, монополісти часто обумовлюють укладання договорів прийняттям зобов'язань, які за своєю природою не відповідають їх предмету. Як зловживання монополюним становищем органи АМКУ кваліфікували необґрунтовані відключення споживачів від електропостачання, відмовлення у виданні технічних умов на підключення споживачів до мереж електропостачання. Аналогічно кваліфікувалося органами Комітету нав'язування порядку розрахунку за спожиту електроенергію, який ущемлював інтереси споживачів.

Немало зловживань монополюним становищем припинено також на ринках транспорту, агропромислового комплексу (послуги щодо зберігання та відпускання зерна, молока та ін.), на ринку ветеринарно-санітарної експертизи продуктів тваринного та рослинного походження, ринках зберігання і роздрібної торгівлі нафтопродуктами, ринках послуг з оформлення та реєстрації документів на право власності на нерухоме майно.

Одне з найважливіших завдань Комітету — запобігти недобросовісній конкуренції, виявити її та припинити. У 2002 р. органами АМКУ припинено 71 таке порушення, що більше як у 2 рази перевищує їх кількість у 2001 р. (35 випадків). Основну частку припинених у 2002 р. випадків недобросовісної конкуренції становили порушення у вигляді неправомірного використання діло-

вої репутації господарюючого суб'єкта — 38 порушень, або 53,5 % загальної кількості. Усі їх було здійснено шляхом неправомірного використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки. Наприклад, органами АМКУ виявлено випадки неправомірного використання позначень відомих виробників вина — вітчизняних та іноземних.

Комітетом покладено край 18 порушенням у вигляді створення перешкод господарюючим суб'єктам у процесі конкуренції та забезпеченні неправомірних переваг у конкуренції, що становить 25,4 % загальної кількості порушень у вигляді недобросовісної конкуренції. Органами Комітету припинено 2 порушення, пов'язані із схилянням контрагентів до бойкоту конкурента, зокрема із закликом до відмови від укладання договорів з певними підприємцями. В 11 випадках (15,5 % загальної кількості) органами Комітету використано правову норму про загальну заборону недобросовісної конкуренції, передбачену ст. 1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції». Одним з найяскравіших прикладів таких випадків є дії деяких харківських газет, які дали невірні відомості про свої тиражі.

Фінансові санкції за порушення законодавства про захист економічної конкуренції відповідно до діючих законодавчих норм Антимонопольним комітетом України можуть бути пред'явлені в таких формах:

— штрафів, які накладаються на суб'єктів господарювання — юридичні особи за рішенням Антимонопольного комітету України, постійно діючої та тимчасових адміністративних колегій АМКУ, а також державних уповноважених та адміністративних колегій територіальних відділень Комітету, і пені за несвоєчасну їх сплату;

— стягнення незаконно отриманого суб'єктами господарювання прибутку в результаті зловживань монопольним становищем та антиконкурентних погоджених дій;

— відшкодування збитку, завданого зловживанням монопольним становищем, антиконкурентними погодженими діями, антиконкурентними діями органів влади, органів адміністративно-господарського управління та контролю і дискримінацією ними суб'єктів господарювання, а також і недобросовісною конкуренцією.

Протягом 1998—2002 рр. сума фінансових санкцій за порушення конкурентного законодавства збільшилася в 4 рази. При цьому найзначніше збільшення таких санкцій відбулося в 2002 р. Таке велике зростання обсягів фінансової відповідальності пору-

шників конкурентних відносин в економіці України стало можливим завдяки активізації діяльності Антимонопольного комітету. Найбільшу частку у фінансових санкціях АМКУ займає відшкодування збитків, завданих порушеннями законодавства про захист економічної конкуренції: в 1998 р. їх частка становила 81 %, у 1999 — 86, у 2000 — 82, в 2001 — 92, у 2002 р. — 94 %. Темп зростання їх обсягу також значно перевищує темпи збільшення інших видів платежів та загального обсягу нарахованих фінансових санкцій.

Економічний ефект внаслідок припинення порушень конкурентного законодавства не обмежується фінансовими санкціями, які застосовуються АМКУ. Він виражається також у скороченні втрат юридичних осіб і громадян, які вони мали б у випадку продовження порушень конкурентного законодавства. Прикладом можуть бути здійснені за ініціативою Комітету перерахунки за неякісно або не в повному обсягу надані послуги щодо тепло- та водопостачання. Сума цих перерахунків за 2001—2002 рр. становила понад 800 млн грн.

Запобігання антиконкурентним погодженим діям суб'єктів господарювання, виявлення та припинення їх з 2002 р. здійснюється органами АМКУ на новій законодавчій основі. Норми Закону України «Про захист економічної конкуренції» встановили загальну заборону на антиконкурентні погоджені дії суб'єктів господарювання. Кваліфікуються як протиправні, забороняються і тягнуть за собою відповідальність будь-які погоджені дії суб'єктів господарювання, які ведуть або можуть призвести до недопущення, усунення або обмеження конкуренції, включаючи дії, за які законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» відповідальність не передбачається.

Зокрема, вважаються правопорушеннями погоджені дії, які не ведуть до монополізації, але створюють певний негативний ефект для конкуренції і спрямовані: на обмеження виробництва, ринків товарів, техніко-технологічного розвитку, інвестицій або встановлення контролю над ними; на викривлення результатів торгів, аукціонів, конкурсів, тендерів; на застосування різних умов для рівнозначних угод з іншими суб'єктами господарювання, що ставить останніх у невигідне становище в конкуренції; на укладення угод за умов прийняття іншими суб'єктами господарювання додаткових зобов'язань, які за своїм змістом або відповідно до торгових та інших чесних звичаїв у підприємницькій діяльності не належать до предмета цих угод; на істотне обмеження конкурен-

тоспроможності інших суб'єктів господарювання на ринку без об'єктивно виправданих причин. У 2002 р. припинено 66 порушень у вигляді антиконкурентних погоджених дій суб'єктів господарювання, що на 40 % більше, ніж у 2001 р. З набуттям чинності Закону України «Про захист економічної конкуренції» почав функціонувати принципово новий механізм попереднього контролю за погодженими діями суб'єктів господарювання, які впливають на конкурентні відносини. Відповідно до нього попереднє отримання дозволів органів Комітету на здійснення суб'єктами господарювання таких погоджених дій є обов'язковим у випадках:

- укладення суб'єктом господарювання угод у будь-якій формі;

- прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі;

- створення суб'єктів господарювання, метою або результатом організації яких є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що сформували зазначений суб'єкт господарювання, або між ними і новоствореним суб'єктом господарювання;

- здійснення будь-яких інших погоджених вчинків (діяльності чи бездіяльності) суб'єктів господарювання, які призвели або можуть призвести до недопущення, усунення або обмеження конкуренції;

- внесення зміни у погоджені дії, на які було отримано згоду Комітету, якщо ці зміни передбачають зміну кола і/або поширюються на інші товарні ринки.

До Комітету необхідно звертатися і в тих випадках, коли погоджені дії ведуть або можуть призвести до недопущення, усунення чи обмеження конкуренції і при цьому на них не поширюється звільнення, установлене законом для погоджених дій малих або середніх підприємств, погоджених дій щодо постачання чи використання товарів, погоджених дій щодо прав інтелектуальної власності, а також якщо вони не належать до категорії погоджених дій, для яких дозвіл введено типовими вимогами, затвердженими Антимонопольним комітетом України.

Дозволи на відповідні погоджені дії суб'єктів господарювання органами Антимонопольного комітету України даються, якщо ці дії сприяють удосконаленню виробництва, придбанню чи реалізації товару, техніко-технологічному чи економічному розвитку, розвитку малих або середніх підприємств, оптимізації експорту чи імпорту товарів, розробці і застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари, раціоналізації виробництва.

Водночас дозволи на погоджені дії не можуть бути виданими органами Антимонопольного комітету України, якщо істотно обмежується конкуренція на всьому ринку або його значній частині. Протягом 2002 р. органами Комітету розглянуто 38 заяв на отримання дозволів на погоджені дії суб'єктів господарювання. В 31 випадку дозволи було дано, у тому числі: в 6 — на укладення господарських угод; в 12 — на прийняття рішень об'єднаннями; в 13 — на інші види погодженої конкурентної поведінки суб'єктів господарювання. У решті випадків заяви залишено без розгляду, зокрема у зв'язку з неподанням заявниками необхідної інформації, з відмовами заявників або у випадках, коли проведення погоджених дій не потребувало дозволу Комітету.

Законом України «Про захист економічної конкуренції» введено новий механізм контролю за концентрацією суб'єктів господарювання. Відповідно до цього Закону концентрацією визнається: злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого; отримання безпосередньо чи через інших осіб контролю над одним або кількома суб'єктами господарювання чи частинами суб'єктів господарювання; безпосереднє або ж опосередковане придбання, отримання у власність іншим способом чи отримання в управління частки (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25 чи 50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання.

Основними рисами механізму контролю за концентрацією суб'єктів господарювання є: зміна кола дій суб'єктів господарювання, які розглядаються як концентрація; зміна порогових значень, при досягненні яких потрібен дозвіл Комітету. При цьому збережено тільки вартісні порогові показники. Так, дозвіл на концентрацію суб'єктів господарювання потрібен: коли сукупна вартість активів чи сукупний обсяг реалізації товарів учасників концентрації за останній фінансовий рік, у тому числі за кордоном, перевищує суму, еквівалентну 12 млн євро; коли вартість активів або обсяг реалізації товарів не менш як двох учасників концентрації, у тому числі за рубежом, перевищує суму, еквівалентну 1 млн євро; коли вартість активів або обсяг реалізації товарів в Україні хоча б одного учасника концентрації перевищує суму, еквівалентну 1 млн євро. Порядок обчислення порогових значень цих показників, а також його особливості щодо окремих категорій суб'єктів господарювання встановлюються АМКУ.

Антимонопольний комітет України чи адміністративна колегія АМКУ видають дозвіл на концентрацію у випадку, якщо вона не веде до монополізації або істотного обмеження конкуренції на

всьому ринку чи в значній його частині. Кабінет Міністрів України може дозволити концентрацію, на здійснення якої АМКУ не дав дозволу, якщо позитивний ефект для суспільних інтересів у випадку зазначеної концентрації перевищує негативні наслідки обмеження конкуренції.

Зазначені зміни у законодавстві зумовили певне зменшення кількості заявок для отримання дозволу на здійснення концентрації. Протягом 2002 р. органами Комітету було розглянуто 728 заяв на здійснення концентрації (в 2001 р. — 898). За результатами розгляду заяв і справ про концентрацію в 396 випадках дано згоду, в тому числі: в 53 — на створення суб'єктів господарювання, в 6 — на вступ суб'єктів господарювання до об'єднань, в 9 — на злиття суб'єктів господарювання, в 15 — на придбання у власність чи отримання в управління активів (майна) суб'єктів господарювання, в 232 — на придбання у власність чи отримання в управління часток (акцій, паїв) суб'єктів господарювання, в 44 — на оренду цілісних майнових комплексів, в 37 — на інші дії. В 3 випадках згода на здійснення концентрації була дана за умови виконання її учасниками певних зобов'язань. В 2 випадках у згоді на створення суб'єктів господарювання було відмовлено. В решті випадків заяви було залишено без розгляду, зокрема внаслідок неподання заявниками інформації про відносини контролю, а також їх відмови від здійснення концентрації.

Розподіл заяв про концентрацію в розрізі окремих ринків був таким: ринки машинобудування — 29,8 % загальної кількості, будівництва — 29,8, фінансові ринки — 11,3, ринки зберігання і роздрібної торгівлі нафтопродуктами — 9,9, транспорту — 4,0, паливно-енергетичного комплексу — 4,0, продукції хімічної промисловості — 4,0, зв'язку — 2,6, АПК — 1,3, інші ринки — 3,3 %. Органи Комітету звертали особливу увагу на випадки концентрації з участю монопольних утворень. Згода на концентрацію надавалася у випадках, коли учасники концентрації діяли на суміжних ринках і при виконанні певних вимог.

Протягом 2002 р. розглянуто 129 випадків концентрації з участю іноземних інвесторів. Така концентрація становила 32,6 % всіх випадків концентрації, розглянутих Комітетом як колегіальним органом та державними уповноваженими. Комітет, зокрема, дав згоду на концентрацію суб'єктів господарювання, яка приводила до вступу могутніх іноземних суб'єктів господарювання на ринки, на яких уже діють їх конкуренти. В інших випадках Комітет видавав згоду на концентрацію суб'єктів господарювання з участю іноземних компаній, які, хоч і виробляли продукцію, ана-



логічну товарам українських учасників відповідної концентрації, але імпортували її в Україну в незначній кількості і тому не мали істотної частки на національному ринку. Комітет також продовжував розгляд заяв про видання дозволів на концентрацію суб'єктів господарювання, яка, хоч і відбувалася за межами України, але могла позначитися на стані внутрішнього ринку.

Однією з особливостей діяльності АМКУ в 2002 р. став розгляд заяв про концентрацію суб'єктів господарювання на ринках послуг, які надаються мережами, в тому числі на ринках природних монополій. Комітет давав згоду на концентрацію суб'єктів господарювання на ринках послуг мереж у тому випадку, коли вона, не змінюючи рівень монополізації на цьому ринку, не впливала і практично не могла вплинути на стан конкуренції на суміжних ринках. Наприклад, Комітет виходив з того, що об'єднання двох мереж кабельного телебачення створює новий ринок (а фактично — комплекс нових ринків) в інших географічних межах, не приводячи при цьому до змін у рівні монополізації. Разом з тим таке об'єднання не матиме негативних наслідків для конкуренції на будь-якому іншому ринку. Крім того, створення єдиної багатопрофільної телеінформаційної мережі на базі об'єднання ресурсів ВАТ «ІнтерВідео-Київ» та ВАТ «Київтелемонтаж» дасть змогу здійснити раціоналізацію системи шляхом підвищення її технічних характеристик, експлуатаційної надійності, впровадження сучасних стандартів на послуги, що підтверджується зарубіжним досвідом.

Водночас Комітет відмовив у наданні дозволу на об'єднання двох суб'єктів природних монополій — «Київенерго» та «Київгаз». У цьому випадку Комітетом було взято до уваги те, що зазначені суб'єкти господарювання на деяких ринках (зокрема, на ринку енергоносіїв для промислових потреб) є потенціальними конкурентами. Поряд з тим таке злиття створювало загрозу для розвитку конкуренції між централізованими та індивідуальними системами опалення. Крім того, суб'єкти природних монополій, які діють на ринках різних послуг, але в однакових територіальних межах, як правило, мають одних і тих самих споживачів. Об'єднання таких суб'єктів господарювання призведе до істотного посилення економічної залежності конкретних споживачів, які змушені будуть отримувати послуги на усіх цих ринках від одного суб'єкта господарювання. Тому ринкова влада суб'єкта господарювання, який одноосібно здійснює діяльність на кількох товарних ринках, межі яких збігаються, значно зросте.

У зв'язку з розглядом заяв про злиття суб'єктів природних монополій Комітет звернувся з листом до Ради національної безпеки і оборони, в якому запропонував законодавче заборонити протягом встановленого періоду здійснення суб'єктами природних монополій інших видів діяльності, крім ліцензованої діяльності на відповідному ринку природних монополій, а також заборонити здійснення концентрації суб'єктів господарювання, які діють на різних товарних ринках, що перебувають у стані природної монополії.

У ряді випадків розгляд справ про концентрацію суб'єктів господарювання потребував проведення великого обсягу робіт, пов'язаних з дослідженням ринку. Наприклад, при розгляді заяв АКБ «Укрсоцбанк» про отримання дозволу на придбання акцій ВАТ НАСК «Оранта» (Київ) був проведений аналіз ринку послуг з майнового страхування на основі інформації, наданої Комітету 90 страховими компаніями.

Протягом 2002 р. органами Комітету було видано 96 попередніх висновків з питань економічної концентрації, що дозволяло суб'єктам господарювання уникати порушень законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді здійснення концентрації без згоди Комітету, коли така згода є необхідною. Найбільшу кількість попередніх висновків було видано щодо концентрації на загальнодержавних фінансових ринках, ринках АПК та загальнодержавних ринках машинобудівного, металургійного, хімічного і будівельного комплексу.

У 2002 р. було виявлено і покладено край 177 порушенням законодавства про захист економічної конкуренції у вигляді здійснення економічної концентрації без згоди Комітету (в 2001 р. — 127). Причому одночасно з розглядом цих справ досліджувалося питання про можливий негативний вплив даних випадків економічної концентрації на стан конкуренції на відповідних товарних ринках. Комітет посилив відповідальність за проведення економічної концентрації без попередньої згоди АМКУ у випадках, коли така згода необхідна; штрафи за такі порушення помітно зросли.

## **6.5. Методи визначення конкурентоспроможності та позицій підприємств на ринку товарів і послуг**

Оцінка конкурентоспроможності виробництва в АПК включає оцінку конкурентоспроможності окремих його підприємств і їх продукції.

Конкурентоспроможність підприємства — це комплексна порівняльна його характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.

У сучасній літературі з економіки поняття конкурентоспроможності підприємства висвітлено досить широко. Пропонують розрізняти чотири рівні конкурентоспроможності підприємства.

Для підприємств **першого рівня** характерна внутрішньонейтральна організація управління. Керівник дбає лише про випуск продукції, незважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна видів чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури та функцій управління, зокрема з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

Підприємства **другого рівня** конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що продукція підприємства має повністю відповідати стандартам, які встановлені їх основними конкурентами.

Якщо керівники підприємства знають, що підприємство має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то підприємство в цьому разі еволюціонує **до третього рівня** конкурентоспроможності.

Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва, підприємства досягають **четвертого рівня** конкурентоспроможності й істотно випереджають конкурентів.

Нині в умовах становлення ринкових відносин більшість вітчизняних підприємств можна зарахувати до першого рівня конкурентоспроможності. Проте відбулися прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств (в основному з іноземними інвестиціями), які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності.

В. Дикань вважає, що узагальнюючими показниками, за допомогою яких реально відбиваються результати роботи підприємства, є прибутковість (тобто відношення одержаного прибутку до розміру стартового капіталу) та конкурентоспроможність.

Використовуються також **матричні методи** оцінювання конкурентоспроможності фірм, які ґрунтуються на розгляді процесів

конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією, будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі виробник може реалізувати товар чи продукт цієї технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства реалізується за допомогою **методу інтегральної оцінки**. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності виробництва. Перевагою цього методу є простота розрахунку і можливість однозначної інтерпретації результатів; основним недоліком — неповна характеристика діяльності підприємства (ураховуються лише конкурентоспроможність продукції та ефективність виробництва).

Одним з найпоширеніших методів аналізу й оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його дослідження на основі **теорії міжнародного поділу праці**. Передумовою для завоювання фірмою міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, які дають можливість забезпечити відносно низькі витрати виробництва порівняно з конкуруючою фірмою.

Досить поширеними є методи визначення конкурентоспроможності фірми, які ґрунтуються на **теорії ефективної конкуренції**. Окрема група цих методів побудована на такому припущенні: якщо міцніші ринкові позиції фірм, які діють у певній галузі, то конкурентоспроможнішою є вся галузь. Прихильники цього методу вважають, що, аналізуючи процеси конкуренції на рівні галузі, необхідно зважати насамперед на суперництво фірм, оскільки саме з їх діяльності складається в результаті становище галузі.

У межах цієї теорії існують два основні підходи до визначення критерію конкурентоспроможності: структурний та функціональний. Згідно зі структурним підходом оцінити становище можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією виробництва і капіталу, і бар'єрів для компаній, що входять на галузевий ринок.

Згідно з функціональним методом конкурентоспроможнішими є підприємства, де найкраще організовані виробництво та збут товару, ефективно управління фінансами.

М. Мельникова пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства на основі використання нецінових факторів: іміджу

підприємства, його фінансового стану, системи якості, сервісу, реклами, ділового співробітництва, інформаційної системи. Такий підхід до оцінки досить повний й певною мірою адаптований до умов ринку. Однак характеристика підприємства має бути більш розширеною і враховувати насамперед конкурентоспроможність продукції (а не її окремі складові), конкурентний потенціал підприємства та ефективність виробничої діяльності.

Велике значення має також правильний розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності. Йдеться про вибір такої середньої, яка щонайбільше відповідала б сутності явища, яка оцінюється. Такою середньою має бути середня геометрична.

Заслужують на увагу методи оцінювання конкурентоспроможності фірми, які ґрунтуються **на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва.**

Рівновага — це відсутність у підприємця стимулу для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва. Критерієм конкурентоспроможності в межах такого підходу є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані з вищою, ніж у конкурентів, продуктивністю. У межах теорії рівноваги аналізують такі показники: відсоткові ставки за кредитами; відносну вартість обладнання, що закуповується; відносні ставки заробітної плати; відносну вартість матеріальних ресурсів.

Зазначимо, що методи оцінювання конкурентоспроможності виробника, які ґрунтуються на теорії рівноваги і факторів виробництва, мають істотні обмеження щодо використання:

- теорія рівноваги виробника відповідає умовам досконалої конкуренції. А реальні умови господарювання в Україні далекі від такої форми ринку;

- в основу методу покладено теорію, яка допускає, що галузь у результаті розвитку має дійти стану рівноваги. А такий стан не спостерігається навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати порівнянням конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому насамперед необхідно зважати на порівнянність таких параметрів, як потенційні можливості, технологія, обладнання, компетенція персоналу, система управління, маркетингова політика, інновації, комунікації, експортно-імпорتنі можливості.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація підприємства має забезпечуватися

на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають його успішну діяльність на ринку. Відповідно, якщо фірма має широкий набір компетенції і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у неї кращі.

Дещо розширила характеристики конкурентоспроможності підприємства методика І. Максимової. Окрім вищеназваних груп показників вона запропонувала додатково оцінювати конкурентоспроможність продукції, під якою, як правило, розуміють усе, що забезпечує її переваги на ринку, дає можливість витримати конкуренцію порівняно з аналогами, сприяє її успішному збуту в умовах конкуренції.

Між категоріями конкурентоспроможності продукції і підприємства існують взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоспроможність продукції покладено в основу надійних конкурентних позицій будь-якого виробника.

Враховуючи всі ці умови, можна дати таке визначення: **конкурентоспроможність продукції** — це порівняльна характеристика, яка визначає відмінність аналізованої продукції від продукції конкурента і містить комплексне оцінювання сукупності її властивостей (окремі з них можуть не мати кількісного вираження) щодо виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати конкурентоспроможність продукції на певному рівні неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає змогу говорити про реальний рівень конкурентоспроможності продукції.

Конкурентоспроможність продукції ( $K_n$ ) в загальному вигляді прямо пропорційна якості й обернено пропорційна ціні та залежить від кон'юнктури ринку, тобто:

$$K_n = Y_n / C,$$

де  $Y_n$  — якість продукції;

$C$  — ціна продукції.

Таким чином, чим вища якість товару і нижча його ціна, тим вища його конкурентоспроможність.

Для умов становлення ринкових відносин пропонується використовувати метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який містить повну характеристику об'єкта оцінювання.

Оскільки оцінювання конкурентоспроможності підприємства є комплексним, то всі показники поділено на групи, які можуть бути змінені чи доповнені залежно від особливостей досліджуваних підприємств.

**I. Показники ефективності виробництва включають:** 1) витрати на одиницю продукції; 2) рентабельність продукції; 3) коефіцієнт спеціалізації підприємства; 4) коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів; 5) коефіцієнт стабільності номенклатури; 6) коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості; 7) коефіцієнт використання передових форм організації виробництва; 8) коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці; 9) коефіцієнт якості управління (оцінюють оснащеність офісів оргтехнікою, а також якістю управлінських рішень, виходячи з динаміки показників ефективності роботи підприємства)

**II. Показники, що характеризують фінансовий стан підприємства:** 10) коефіцієнт автономії (рекомендоване значення — 0,5); 11) коефіцієнт мобільності коштів (рекомендоване значення — 0,5); 12) відношення власного капіталу до довгострокової заборгованості (рекомендоване значення показника — 0,4); 13) коефіцієнт покриття (рекомендований норматив — 2,0); 14) коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендований норматив — 0,3); 15) коефіцієнт оборотності власних обігових коштів; 16) коефіцієнт заборгованості; 17) рівень стійкості; 18) коефіцієнт ризику; 19) ефективність активів.

**III. Показники, що характеризують конкурентний потенціал підприємства** (складаються з ресурсів і джерел їх поповнення, які має підприємство, її зв'язків, конкурентної позиції, іміджу тощо. Конкурентний потенціал є стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкість підприємства в умовах змінного середовища, дає змогу нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів): 20) фондовіддача; 21) продуктивність праці; 22) енергоємність; 23) ефективність технології виробництва; 24) ефективність інформаційних ресурсів; 25) ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу; 26) коефіцієнт гнучкості.

**IV. Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару:** 27) рентабельність продажу; 28) коефіцієнт затовареності готовою продукцією; 29) коефіцієнт завантаження виробничої потужності; 30) коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту; 31) економічна ефективність експорту.

**V. Показники, що характеризують соціальну ефективність:** 32) професійно-кваліфікаційна структура кадрів (якісна характеристика: порівнюються досліджувані підприємства); 33) рух і стабільність кадрів (визначається за статистикою даних про персонал на підприємстві); 34) поліпшення умов праці та охорона здоров'я.

**VI. Показники, що характеризують екологічність виробництва:** 35) зменшення обсягу стічних вод; 36) зменшення обсягу викидів шкідливих речовин; 37) зменшення площі, зайнятої відходами.

**VII. Конкурентоспроможність продукції** (визначається за існуючими методиками)

**VIII. Імідж підприємства:** 38) імідж керівника; 39) імідж персоналу; 40) якість обслуговування; 41) досконалість офісу.

Усі перелічені показники є якісними, тому імідж підприємства оцінюється експертно за допомогою бальної оцінки.

За бальними оцінками визначають вагомості кожної групи показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Розглянутий метод визначення конкурентних позицій підприємства передбачає оцінювання найважливіших аспектів його господарської діяльності, дає змогу отримати об'єктивну картину становища підприємства на галузевому ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень.

*Для оцінки конкурентоспроможності підприємства може використовуватися метод різниць, метод рангів і метод балів*

Сутність методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінювання). При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Для оцінювання перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності функціонування та зміцненню конкурентоспроможності на ринку в сучасній економічній літературі використовується поняття «стратегічний потенціал» та «конкурентний статус» підприємства.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, визначення його цілей. Згідно з цим підходом підприємство розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та зумовлюють досягнуті результати.



Рівень стратегічного потенціалу підприємства визначається: складом та сучасним станом системи наявних ресурсів; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішня гнучкість (адаптованість).

Для кількісного вираження закону конкуренції можна використати формулу коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ( $K_k$ ). Він виражає відношення між ринковою вартістю (РВ) і витратами підприємства (ВП):

$$K_k = \text{РВ} / \text{ВП}.$$

Цей коефіцієнт фактично характеризує здатність підприємства до виживання. Він не повинен досягати одиниці, оскільки це означатиме, що підприємство працює без прибутку. Чим коефіцієнт вищий від 1, тим успішніше діє суб'єкт конкуренції, тим міцніші його позиції на ринку.

Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). Останній характеризує: можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби; передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг; ресурсну забезпеченість та підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей; сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

Таким чином, комплексне дослідження проблем конкурентоспроможності підприємницьких формувань дасть можливість максимально використувувати їх стратегічний потенціал.



### Основні терміни і поняття

**Конкурентна перевага підприємства** — це конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає підприємства, висока компетентність підприємства в будь-якій галузі діяльності або у виготовленні продукції порівняно з конкуруючими організаціями.

**Конкурентний статус підприємства** — це рівень освоєння потенційних можливостей підприємства, який характеризує: можливості підприємства до ведення конкурентної боротьби; передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг; ресурсну забезпеченість та підготовленість

підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей; сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

**Конкурентні відносини** — це намагання товаровиробника знайти можливість спільного співробітництва з конкурентами на ринку, не протиборства, а співіснування в підприємницькій діяльності.

**Конкурентоспроможність підприємства** — це динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.

**Конкурентоспроможність продукції (КСП)** — це спроможність продукції бути проданою на даному ринку в даний часовий період, а ще — це відносна характеристика продукції, що базується на порівнянні значень показників конкурентоспроможності оцінюваної продукції із базовими значеннями.

**Конкуренція** — це боротьба, суперництво між товаровиробниками, виконавцями робіт, послуг, постачальниками і споживачами товарів за найвигідніші умови їх виробництва, реалізації і споживання.



### *Питання для самостійної підготовки*

1. Чи можна вважати конкурентоспроможність підприємства стійкою його характеристикою чи відносно динамічною?
2. Які методи можуть використовуватися для оцінювання конкурентоспроможності підприємства?
3. Які переваги і недоліки різних методів оцінювання конкурентоспроможності продукції ви можете назвати?
4. Назвіть мету проведення конкурентного статусу підприємства.
5. Чи завжди зміна або розширення асортименту товарів, робіт чи послуг підвищує рівень конкурентоспроможності її виробника?
6. Охарактеризуйте фактори конкурентних переваг відомого Вам товаровиробника чи іншого обслуговуючого підприємства.
7. Чи може бути конкурентоспроможність підприємства сталим показником, за яких умов?
8. Яке необхідне інформаційне забезпечення для вимірювання конкурентоспроможності підприємства, а яке — продукції?

## СИСТЕМА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

*7.1. Економічна безпека підприємств на ринку товарів і послуг.*

*7.2. Рівень використання потенційних виробничих можливостей підприємницьких формувань.*

*7.3. Оцінювання фінансової стійкості і платоспроможності підприємницьких структур у ринковому середовищі.*

### Ключові слова та терміни

- безпека підприємства: економічна, технологічна, ресурсна фінансова, соціальна
- самофінансування
- самоокупність
- платоспроможність
- ресурсні резерви підприємства

### 7.1. Економічна безпека підприємств на ринку товарів і послуг

За ринкових умов господарювання дуже важливого (якщо не вирішального) значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької діяльності.

Економічна безпека фірми (підприємства, організації) — це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки і устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Економічна безпека підприємства — це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної

безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути:

1) свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання) органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств-конкурентів);

2) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даної фірми, наукові відкриття та технологічні розробки тощо), які можуть бути об'єктивними, що виникають не з вини конкретної фірми і суб'єктивними — внаслідок неефективної роботи фірми в цілому, або окремих її працівників (передовсім керівництва і менеджерів).

*Головна мета* економічної безпеки підприємств на ринку товарів і послуг полягає в тім, щоб гарантувати їх стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних *функціональних цілей* економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності фірми;

- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного персоналу того чи іншого суб'єкта господарювання;

- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління фірмою;

- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;

- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності фірми;

- забезпечення комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення всіх підрозділів фірми;

- ефективна організація безпеки персоналу фірми, його капіталу і майна, а також комерційних інтересів.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки фірми включає такі заходи, що здійснюються послідовно або одночасно:

1) формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування);

2) загальне стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;

3) стратегічне планування фінансово-господарської діяльності фірми;

4) загально тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;

5) тактичне планування фінансово-господарської діяльності фірми;

6) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю фірми;

7) здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;

8) загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених заходів можна буде досягнути належного рівня економічної безпеки фірми.

**Основні напрями економічної безпеки, її організація за окремими функціональними складовими.** Широкий спектр проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства, вимагає їхньої системної класифікації за такими видами (підприємствами): технологічна, ресурсна, фінансова та соціальна безпека. Для кожної підсистеми є свої параметричні оцінки-індикатори.

Так, для **технологічної безпеки** це є: ступінь спрацювання основних виробничих засобів, завантаження спеціалізованого устаткування; доступ до ноу-хау; частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДР, ДКР); введення в дію основних виробничих засобів; середня зарплата наукового працівника за місяць.

Для **ресурсної безпеки**: забезпеченість виробництва основними видами ресурсів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами; можливість заміщення ресурсів; якість ресурсів.

Для **фінансової безпеки**: індекс обсягів виробництва; динаміка прибутку; розмір заборгованості; частка на ринку; частка державних інвестицій у ВВП; рентабельність; капіталовкладення; довгострокові кредити.

Для **соціальної безпеки**: розмір мінімальної заробітної плати; середня заробітна плата; чисельність працівників, заробітна плата яких нижче від прожиткового мінімуму; заборгованість із заробітної плати; частка заробітної плати в ціні; витрати сім'ї працівника на харчування; темпи скорочення персоналу; тривалість робочого тижня.

Усі перелічені підсистеми і їхні індикатори діють у тісному взаємозв'язку й взаємообумовленості. Так, якийсь імпульс із зовнішнього середовища може змінити стан безпеки на одному підприємстві та ніяк не зачепити інше. Наприклад, зміна цін на енергоносії може дезорганізувати й навіть поставити на межу

руйнації підсистему ресурсної безпеки підприємства та водночас практично не спричинити негативних наслідків у технічній підсистемі. Це, звичайно, не означає, що зміна цін на енергоносії зовсім не відіб'ється на стані технічної безпеки підприємства, адже вона може викликати прогресивні зрушення у цій системі й практика західних країн засвідчує це. Так, енергетична криза примусила підприємців цих країн розробити й запропонувати ресурсозберігаючі технології.

Серед функціональних складових належного рівня економічної безпеки *фінансова складова* вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи.

Спочатку оцінюють загрози економічної безпеки, що мають політико-правовий характер і включають внутрішні і зовнішні негативні дії, фарс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти), та обставини наближені до фарс-мажорних, несприятливі законодавчі акти, блокада, зміна курсу валют, тощо).

У процесі оцінювання поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

- фінансова звітність і результати роботи фірми — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;

- конкурентний стан фірми на ринку — частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання, рівень застосування технологій і менеджменту;

- ринок цінних паперів фірми — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної бази є планування, комплексія необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму.

Охорона *інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки фірми* охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності:

- *перший* — зорієнтовано на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

- *другий* — націлено на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність.

Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули.

Процес *охорони техніко-технологічної складової* передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

*Перший етап* охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю даної фірми.

*Другий етап* — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використання технологій.

*На третьому етапі* здійснюється аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється фірмою; оцінювання перспектив розвитку ринків продукції фірми; прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

*Четвертий етап* присвячується переважно розробці технологічної стратегії розвитку фірми.

*На п'ятому етапі* оперативно реалізуються плани технологічного розвитку фірми в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

*Шостий етап* — завершальний, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної бази на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Загальний процес охорони політико-правової складової безпеки здійснюється за такими елементами організаційно-економічного спрямування:

- 1) аналіз загроз негативних впливів;
- 2) оцінювання поточного рівня забезпечення;
- 3) планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- 4) здійснення ресурсного планування;
- 5) планування роботи відповідних функціональних підрозділів фірми;
- 6) оперативна реалізація запланованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

До процесу *створення та захисту інформаційної складової* належать:

- 1) збирання всіх видів інформації, що має відношення до того чи іншого суб'єкта господарювання (ринків всіх видів, корисну НТІ тощо);

2) аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів організації робіт;

3) оцінювання рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

4) інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки (зв'язок з громадськістю, формування сприятливого іміджу фірми тощо);

Проблему *охорони екологічної безпеки суспільства* від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних і міжнародних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології.

Єдиним чинником, що спонукає фірми до належної екологізації виробництва, є застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Явища (дії), що негативно впливають на рівень *силової* складової економічної безпеки, зумовлюються кількома причинами.

Основним з них є:

- нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг конкретними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво, удосконалення маркетингових досліджень ринку;

- кримінальні методи одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;

- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників фірми, а також на її майно.

Названі мотиви можуть зумовити спроби негативного впливу (фізичного та морального характеру) на працівників фірми. Для забезпечення фізичної і моральної безпеки співробітників, їх охорони та збирання інформації з метою охорони на фірмі працює відділ служби безпеки та інформаційно-аналітичний підрозділ.

*Служба безпеки фірми.* На всіх великих і середніх фірмах створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними службами, у яких фірма наймає одного чи кількох охоронців.



Така служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для фірми є такі:

- охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею фірми;
- організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, що становлять комерційну таємницю;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації;
- забезпечення охорони приміщень, офісів, устаткування та технічних засобів;
- організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми тощо.

Найбільший вплив на формування економічної безпеки підприємства має держава. Використовуючи прямі та непрямі методи втручання, вона регулює економічний і соціальний розвиток країни. Інтереси підприємства та держави не завжди збігаються. Їхнім спільним мірилом виступає економічна безпека. Проблема полягає в тому, щоб, створюючи базу для економічної безпеки держави, не завдавати шкоди інтересам підприємства.

У сучасному економічному житті України можна спостерігати як позитивні, так і негативні прояви державного регулювання. До позитивних можна віднести:

- стимулювання різних форм власності;
- прагнення наповнити ринок товарами;
- лібералізацію експорту;
- прагнення наблизити український ринок до цивілізованого;
- початок податкової реформи.

З огляду на можливе втручання держави в економіку підприємства, підвищення його економічної безпеки має включати такі аспекти:

- правову основу (закони, які регулюють правові відносини між державою та підприємством);
- кредитну й інвестиційну політику, яка б враховувала весь спектр потенціальних інвесторів;
- постійний розвиток ринку, в тому числі співвідношення монополій і дрібних виробників, конкурентів і партнерів;
- розвиток інфраструктури підприємства (банківської системи, аудиторської служби, інформаційної системи).

У світовій практиці розроблена й використовується загальна методологія визначення рівня економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства може бути визначена через сукупний критерій економічної безпеки (порівняльна характеристика); рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства за окремим функціональним критерієм (коефіцієнтом). Складовою частиною економічної безпеки підприємства є екологічна безпека, яку можна виразити у виді функції

$$F(z, Q, m) \rightarrow \min,$$

де  $z$  — витрати на доходи для дотримання екологічних норм;

$Q$  — втрати від штрафних санкцій за порушення екологічних норм;

$m$  — втрати від закриття для продукції підприємств ринків інших держав з жорсткішими нормами екологічної чистоти товарів.

Конкретними кроками на шляху зміцнення економічної безпеки українських підприємств можуть бути:

- у рамках технологічної безпеки — закриття низькорентабельних і збиткових підприємств; зміна системи оплати праці наукових кадрів; створення нових організаційно-виробничих структур; використання лізингу; активна участь у міжнародних виставках, семінарах;

- у рамках ресурсної безпеки — вдосконалення систем розрахунків; підвищення продуктивності праці; збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження; стимулювання «ресурсного» напрямку НД ДКР;

- у рамках фінансової безпеки — застосування принципу дотримання критичних строків кредитування; створення інформаційного центру, щоб постійно мати відомості про борги підприємства й перекрити канали втрати інформації; створення в структурі інформаційного центру спеціальної групи фінансових працівників, яка б перевіряла податкові й інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передоплати й надавала відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються, з метою їхнього можливого продажу; використання нових форм партнерських зв'язків;

- у рамках соціальної безпеки — наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн; залучення робітників до управлінських функцій; підвищення кваліфікації працівників; зацікавленість адміністрації підприємства в працевлаштуванні безробітних; розвиток соціальної інфраструктури підприємства; підвищення матеріальної відповідальності працівників за результати своєї праці.

У сучасних умовах складовою частиною комплексу заходів має стати програма конкретних дій, спрямованих на створення надійної економічної безпеки підприємства.

## **7.2. Рівень використання потенційних виробничих можливостей підприємницьких формувань**

У нових ринкових умовах господарювання всі підприємства отримали повну оперативну самостійність — яку і скільки випускати продукції, з ким співпрацювати і кому продавати вироблену продукцію. Зрозуміло, що ця свобода дій надається для належного врахування кон'юнктури ринку, його потреб і вимог.

Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні масштаби цієї діяльності, прибутки. Тому виробнича діяльність підприємства, зовнішньо вільна і нічим не обмежена, врешті-решт жорстко зумовлюється загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможним попитом населення.

У процесі аналізу виробничої діяльності підприємства потрібно оцінювати такі потенційні виробничі можливості підприємницьких формувань:

а) якість планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і окремих виробничих підрозділів;

б) оцінювання виконання планів виробництв, постачання і реалізації продукції, динаміки обсягів виробництва;

в) визначення основних факторів, що впливали на загальні обсяги виробництва протягом останніх років, зокрема у звітний період;

г) розкриття взаємозв'язку і взаємозумовленості показників обсягу виробництва, реалізації, асортименту, якості виробів тощо;

д) визначення внутрішньогосподарських резервів зростання обсягів випуску продукції та реалізації, а також розробка заходів щодо їх використання.

Для виконання аналітичного дослідження використовують статистичну звітність про виробництво продукції, форма № 1-п, а також планові матеріали відповідного відділу і бухгалтерські дані про випуск, відвантаження і реалізацію продукції, інші оперативні дані виробничої діяльності. Бажано також ознайомитись із

залишками незавершеного виробництва, готової продукції на складі і товарів відвантажених (форма № 1).

Аналіз обсягів виробництва продукції звичайно починають з оцінювання того, як виконано план виробництва підприємством в цілому і в розрізі його основних виробничих одиниць, які були рівні виконання за місяцями і кварталами звітного періоду, визначають причини можливих невдач і винних у цьому осіб.

Враховуючи складне економічне становище в країні, повсюдний спад виробництва, доцільно особливо уважно вивчити динаміку обсягів випуску продукції на підприємстві. При цьому використання натуральних вимірників обсягів випуску продукції найбільш доречно, оскільки дає змогу запобігти перекрученням, котрі заподіює інфляція. Якщо ці вимірники не можна використати, то обсяги вимірюють у незмінних цінах.

Розглянемо це на прикладі виробничої діяльності ВАТ «Чортківський сирзавод» (табл. 7.1).

*Таблиця 7.1*

**ФАКТИЧНІ ОБСЯГИ ВИРОБЛЕНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ЗА 2001—2003 рр. НА ВАТ «ЧОРТКІВСЬКОМУ СИРЗАВОДІ», тис. грн**

Показник	Рік		
	2001	2002	2003
Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн	3368,8	6047,8	13732,2
Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн	3417,1	6003,5	13441,2
У тому числі за елементами витрат:			
матеріальні витрати	2869,2	4803,8	11725,7
витрати на оплату праці	108,1	631,8	901,8
амортизація	221,6	134,8	125,6
відрахування на соціальні заходи	83,3	233,9	328,3
інші операційні витрати	135,5	199,2	359,8

Дані табл. 7.1 свідчать, що обсяг виробництва продукції зростає щорічно, при цьому майже кожен рік подвоює свою величину. Водночас це можна пояснювати зростанням матеріальних витрат як наслідок щорічної інфляції. В той же час за останні досліджувані роки інфляція зростала значно меншими темпами,

ніж обсяг продукції в діючих цінах на Чортківському сирзаводі. Таким чином, є підстава стверджувати про значні темпи зростання обсягів продукції на досліджуваному підприємстві.

Проаналізувавши динаміку обсягів виробництва молочної продукції, встановили, що тенденцію зростання виробництва спричинили зовнішні і внутрішні фактори. Так, виробництво молочної продукції тісно пов'язане з обсягами поставки товарного молока, на величину якого має вплив маркетингова діяльність та вивчення ринків заготовлі молока за регіонами.

Внутрішні фактори заслуговують не меншої уваги і потребують їх постійного вивчення і врахування. Оновлення техніко-технологічної бази — один з важливих чинників зростання обсягу виробництва молочної продукції.

Рациональне використання наявних ресурсів та матеріально-технічної бази дозволить підвищувати якісні показники виробленої продукції, що сприятиме зростанню обсягу виробництва у вартісному вимірі.

Поліпшення якості виробленої продукції в сучасних умовах набуває великого значення, тому необхідно відкинути минулі стереотипи в роботі, де мало місце нехтування якістю продукції, а отже, і відчутні втрати в конкурентній боротьбі з іноземними виробниками.

Аналіз якості продукції ґрунтується на системі численних показників, серед яких розрізняють загальні і часткові, прямої і побічної дії. Найбільш узагальнюючий характер має та продукція, яка атестована державою як продукція вищої якості (зараз цього не роблять) частка продукції, яка одержала товарні знаки в загальному обсязі випуску. Своєрідним знаком якості є фірмовий знак всесвітньо відомих корпорацій, які виробили славу виробників якісної продукції (наприклад: сир голландський, сир російський). Досить надійним показником якості може бути відповідність міжнародним стандартам. Крім того, використовують такі загальні об'єктивні показники якості: сортність, марочність, вміст корисних речовин або шкідливих домішок у загальному обсязі. Призначення одного з часткових показників якості як єдиного провідного (калорійність харчів тощо).

У процесі аналізу вивчають і побічні показники якості продукції: термін зберігання, зниження в сортності продукції за межами підприємства, наявність і рівень попиту на дану продукцію тощо.

Оцінюючи зміну якості продукції на підприємстві, слід надавати перевагу об'єктивним і кількісним показникам якості гото-

вої продукції, які забезпечують належну точність визначення якості продукції. Найбільш вдалою ілюстрацією може бути аналіз показника сортності продукції. Сортність використовують при визначенні якості молока та продуктів, що з нього виробляють.

Важливу роль в аналізі обсягу виробництва продукції відіграє показник реалізації, який в сучасних умовах господарювання має провідне значення. Прослідкуємо це на прикладі обсягів реалізації готової продукції на ВАТ «Чортківський сирзавод» за 2001—2003 рр. (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

**ОБСЯГИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ  
НА ВАТ «ЧОРТКІВСЬКИЙ СИРЗАВОД» ЗА 2001—2003 рр., тис. грн**

	2001	2002	2003	2003, в % до 2001
Обсяг реалізованої готової продукції, тис. грн	5211,4	6457,9	12407,0	238,1
— на бартерних умовах	84382,3	42,7	1,2	1,45
— в грошовій формі	5129,1	6415,2	12405,8	241,9

Обсяг реалізації молочної продукції за досліджуваний період має тенденцію до зростання, незважаючи на низьку платоспроможність, а отже, і на знижений попит на неї у населення.

У зв'язку з цим виникає необхідність проведення конкретного аналізу всіх обставин і факторів, що формують попит на молочну продукцію.

Слід також з'ясувати основні засади маркетингової політики підприємства та її гнучкість і активність, а також використання різних підходів на різних ринках.

В даний час поширеними залишаються бартерні угоди. В умовах досліджуваного підприємства бартерні угоди займають незначну частку в загальному обсязі реалізованої продукції.

Так, у 2001 р. сума бартерних угод становила 82,3 тис. грн, у 2002 р. — 47,2 тис. грн, у 2003 р. — 1,2 тис. грн. Наявність бартерних угод була причиною відсутності обігових коштів, які необхідні були підприємству для придбання ресурсів для власного виробництва.

Тому в реалізації продукції Чортківського сирзаводу виділено величину бартерних поставок на підприємстві, а також показано динаміку її величини за досліджуваний період. З цього можна

зробити висновок про те, що бартерні поставки зведені до мінімуму в зв'язку зі зростанням обсягу і реалізації продукції, що дає можливість підприємству одержувати в достатній кількості грошові кошти для ведення виробництва та здійснення відтворювальних процесів.

Важливим потенційним фактором виробничих можливостей є спеціалізація, яка характеризується структурою товарної продукції Чортківського сирзаводу (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

**СТРУКТУРА ТОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА 2001—2003 рр.  
НА ВАТ «ЧОРТКІВСЬКИЙ СИРЗАВОД», тис. грн**

Назва продукції	2001		2002		2003	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Масло «Селянське»	552,2	7,19	558,9	4,6	598,0	5,87
Сири жирні	2553,0	33,25	3644,9	30,03	3840	37,72
Сири крупні з них	1914,4	24,93	3147,5	25,93	3604	35,4
— «Російський»	1693,0	22,05	2995,9	24,68	3443,6	33,83
— «Український»	221,4	2,88	151,6	1,25	160,4	1,57
«Сир костромський»	—	—	2003,4	16,5	—	—
Сири плавлені	549,6	7,16	496,9	4,09	600	5,89
Готові зрілі стандартні сичужні сири	1954,8	25,46	2186,0	18,02	1424	13,99
Молоко	155,1	2,01	77,8	0,64	68,5	0,68
Сметана	—	—	23,4	0,19	45,0	0,45
<b>Разом</b>	<b>7679,1</b>	<b>100</b>	<b>12138,8</b>	<b>100</b>	<b>101795,0</b>	<b>100</b>

ВАТ «Чортківський сирзавод» виробляє 8 видів молочної продукції. Основну частку в загальному її обсязі займають різні види твердих сирів (понад 90 %).

Так, сири жирні, включаючи бринзу, в структурі товарної продукції займають 37,7 %, сир «Російський» — 33,8 %, інші види понад 8 %. Решта обсягу в структурі товарної продукції припадає на масло «Селянське» (5 %) та молоко й сметану.

Таким чином, показники табл. 7.3 вказують на спеціалізацію, з якої і впливає назва підприємства.

Незначна кількість виготовленої сметани, масла та пастеризованого молока реалізовується в дитячі садки, лікарні тощо.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ВАТ «Чортківський сирзавод» нарощує обсяги виробництва і реалізації молочної продукції за досліджуваний період, а, отже, мають тенденцію до зростання його потенційні виробничі можливості, що є позитивним фактором для сучасного стану на ринку товарів і послуг.

### **7.3. Оцінювання фінансової стійкості і платоспроможності підприємницьких структур у ринковому середовищі**

Фінансово-економічний стан будь-якого підприємства залежить не лише від максимальної прибутковості (високого рівня рентабельності). При нераціональній організації фінансів, низькій платоспроможності навіть підприємства з високим рівнем прибутковості нездатні забезпечити самофінансування своєї господарської діяльності. Тому велику увагу на всіх рівнях управління приділяють фінансовій діяльності підприємства, раціональному та ефективному використанню фінансових ресурсів.

Фінансова діяльність включає в себе сукупність операцій з надходження і витрачання грошових коштів та ефективного їх використання в процесі виробництва і реалізації продукції.

Метою аналізу фінансової стійкості підприємств є поліпшення організації фінансів і підвищення ефективності їх використання в процесі господарської діяльності. Для цього вивчають розміщення і використання засобів виробництва; платоспроможність підприємства; забезпеченість власними оборотними коштами; стан виробничих запасів та власних і позичених джерел їх утворення; фінансову дисципліну в розрахунках з іншими підприємствами, організаціями та державою; використання коштів підприємства за призначенням; виявляють шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Особливого значення аналіз цих питань набуває в умовах ринкової економіки. Через низькі показники прибутковості і незадовільний фінансовий стан підприємство може збанкрутувати. Тому до кола питань, які аналізуються, входить вивчення ознак банкрутства, реакції підприємства на кризовий стан, вибір стратегії запобігання банкрутству тощо.

Раціональна фінансова діяльність сприяє реалізації основних принципів господарського розрахунку як самокупність і само-



фінансування підприємства. Ці два принципи тісно взаємопов'язані. Самоокупність означає, що ресурси, вкладені у виробництво та реалізацію продукції, повинні окуповуватися прибутком, який відповідає нормативному рівню рентабельності. Самофінансування — це забезпечення потреб підприємства у фінансових ресурсах з формування та ефективного використання всіх господарських засобів, як основних, так і оборотних, розширення виробництва і поліпшення соціально-культурної сфери за рахунок грошових надходжень від реалізації своєї продукції, робіт і послуг.

Це не означає, що в процесі господарської діяльності використовуються лише власні кошти підприємства. При самофінансуванні користуються також залученими коштами у вигляді кредитів банку та інших джерел. Однак обов'язковою умовою при цьому є своєчасне повернення кредитів за рахунок власних нагромаджень підприємства.

Основним джерелом даних для аналізу фінансового стану є бухгалтерський баланс (форма № 1 річного звіту), в якому відображені всі господарські засоби в активі та джерела їх утворення в пасиві. До складу господарських засобів входять засоби праці, що багаторазово беруть участь у процесі виробництва і свою вартість переносять на створені продукти частково, у міру їх зношення, без зміни своєї натуральної форми, а також предмети праці, які беруть участь у процесі виробництва один раз, а свою вартість повністю переносять на заново створений продукт. З урахуванням цих особливостей господарські засоби поділяють на основні та оборотні відповідно.

Джерела утворення оборотних коштів поділяються на власні та залучені. До власних належать закріплені за підприємством кошти в статутному фонді, які поповнюються за рахунок прибутку господарства. Основним джерелом залучених коштів є короткотермінові та інші кредити банку. Крім цього, оборотні кошти можуть формуватися за рахунок кредиторської заборгованості, фондів економічного стимулювання, спеціальних фондів та інших джерел.

Цільовий характер використання господарських засобів зумовлює необхідність окремого відображення в балансах засобів основної діяльності, призначених для виробництва продукції, і засобів капітальних вкладень для відтворення основних фондів підприємства.

У 1991 р. встановлено нові форми бухгалтерської звітності та балансу підприємства. Із старої форми балансу були вилучені

планові нормативи, стійкі пасиви, розділи про капітальні вкладення, формування основного стада, зовнішньоекономічну діяльність. Нова форма балансу стала однаковою для підприємств різних форм власності і різних галузей народного господарства. Інформація щодо господарських засобів та джерел їх утворення зосереджена в трьох розділах, кожний з яких поділяється на окремі статті балансу.

У першому розділі активу балансу відображаються основні засоби і вкладення, використання прибутку та інші позаоборотні активи. У першому розділі пасиву балансу — джерела коштів (статутний фонд, прибуток, а також прирівняні до них кошти). Загальна сума статутного фонду розділяється на дві частини: одна враховується в частині основних, а друга — в частині оборотних засобів. Тому загальний підсумок пасиву першого розділу, як правило, перевищує підсумок активу цього розділу.

В першому розділі балансу відображаються окремою статтею витрати і джерела коштів, призначених для капіталовкладень, ремонту основних засобів і формування основного стада, а також для спеціальних фондів цільового фінансування, амортизаційного та ремонтного фондів, сума зносу малоцінних і швидкозношуваних предметів.

У другому розділі активу балансу відображаються виробничі запаси і затрати. Виробничі засоби за кожною статтею відображаються в сумі фактичної їх вартості. Пасив цього розділу включає довгострокові кредити і позикові кошти.

В активі третього розділу відображаються грошові кошти, розрахунки та інші активи, в пасиві — короткострокові кредити банку, розрахунки та інші пасиви.

Дотримання цільового характеру використання коштів передбачає такий порядок, при якому засоби основної діяльності не повинні використовуватись на капітальне будівництво, придбання основних засобів, формування основного стада. За цієї умови забезпечується рівність між активом і пасивом коштів та джерел на капітальне вкладення, які відображаються у першому розділі балансу.

Крім бухгалтерського балансу, при аналізі використовуються дані аналітичного обліку наявності виробничих запасів за видами на бухгалтерських рахунках 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11 та інших; планові дані про нормативи оборотних засобів; фінансовий план доходів та видатків підприємства, інші джерела даних.

Ринкова економіка зумовлює два основних напрями аналізу фінансового стану підприємства.

Перший — це проведення об'єктивного оцінювання вартості господарських засобів, які реально знаходяться в розпорядженні підприємства, і рівня його платоспроможності. При цьому поняття «платоспроможність підприємства» тісно пов'язується з терміном «ліквідність балансу», під яким розуміють такий стан активів і пасивів окремих розділів балансу підприємства, який забезпечує своєчасне погашення платіжних зобов'язань не лише наявними грошовими коштами, а й порівняно швидкою і незбитковою реалізацією майна.

Другий напрям — це традиційний аналіз стану та рівня ефективності використання оборотних засобів і джерел їх формування з метою пошуку резервів поліпшення результатів фінансової діяльності підприємства.

Підвищена потреба в проведенні аналізу ліквідності балансу зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки з'являється можливість ліквідації підприємства залежно від збиткових результатів господарської діяльності. Проте це не знижує, а навпаки, підвищує роль традиційного внутрішньогосподарського аналізу розміщення і використання оборотних засобів, пошуку резервів зміцнення фінансового стану підприємства.

В умовах ринкових відносин платоспроможність підприємств, кооперативних, селянських та інших господарств вважається найважливішою умовою їхньої господарської діяльності. Платоспроможність підприємства характеризується його можливістю своєчасно здійснювати чергові платежі і дотримуватися грошових зобов'язань за рахунок наявних грошей та грошових коштів і активів, які можна швидко мобілізувати. До платіжних засобів відносять суми за такими статтями балансу, як грошові кошти, товари відвантажені, готова продукція, розрахунки з покупцями та інші активи з третього розділу балансу, які легко реалізувати. До складу платежів і зобов'язань входять: заборгованість з оплати праці, перед постачальниками та іншими кредиторами, короткотермінові і прострочені кредити банку, першочергові платежі.

Оцінювання рівня платоспроможності проводиться за даними балансу на основі характеристики ліквідності оборотних засобів, тобто з урахуванням часу, необхідного для перетворення їх на готівку. Для зручності проведення аналізу використовують аналітичний нетто-баланс, у якому однорідні за складом елементи балансових статей об'єднані в окремі групи: нерухоме майно, поточні активи тощо.

Найбільш мобільною частиною оборотних засобів є грошові кошти та цінні папери. Менш мобільними є засоби в розрахунках, го-

товій продукції, товарах відвантажених тощо. Найбільшого часу ліквідності потребують виробничі запаси і затрати для перетворення їх на грошові кошти.

З урахуванням цього останнім часом в економічній літературі розрізняють в основному три рівні платоспроможності підприємства, оцінку яких здійснюють за допомогою трьох коефіцієнтів: грошової, розрахункової та ліквідної платоспроможності відповідно.

Найбільш узагальнюючим показником є коефіцієнт ліквідної платоспроможності — відношення поточних активів, тобто всіх оборотних засобів до короткотермінових зобов'язань. Цей показник, як правило, перевищує одиницю і відображає, наскільки ліквідна вартість оборотних засобів більша за платіжні зобов'язання. Негативним сигналом слід вважати, коли коефіцієнт ліквідної платоспроможності менший від одиниці. Це свідчить, що підприємство має заборгованість, яка перевищує рівень його оборотних засобів. Таке підприємство вважається банкрутом і може бути ліквідоване, а його майно — реалізоване.

Негативні явища в організації фінансів можуть бути зумовлені змінами в статтях балансу як у пасиві, так і в активі. Причому для кожної статті балансу існують відповідні оптимальні розміри, і небезпечним може бути як збільшення, так і зменшення балансових сум, взагалі будь-які зміни у структурі балансу. Наприклад, негативним симптомом є зменшення обсягу готівки на поточному рахунку підприємства, однак і різке збільшення його також свідчатиме про негативні тенденції, зумовлені зниженням можливостей зростання та ефективності інвестицій.

Збільшення дебіторської заборгованості в активах підприємства означатиме, що підприємство або проводить нерозумну політику комерційного кредиту відносно своїх покупців, або ж самі покупці продукції затримують платежі.

Для оцінювання стану підприємства необхідно також проаналізувати дані про виробничі запаси. Негативним може бути не лише збільшення запасів, яке іноді свідчить про затоварювання, а й різке зменшення їх обсягу. Останнє може викликати перебої у виробові та постачанні, наслідком чого стане скорочення виробництва і реалізації продукції.

За даними пасиву балансу сигналом неблагополуччя може бути збільшення заборгованості підприємства своїм постачальникам і кредиторам, старіння кредиторських рахунків, заміна дебіторської заборгованості кредиторською. Зростання заборгованості робітникам і службовцям, акціонерам, фінансовим органам

свідчить про неспроможність підприємства виконувати свої платіжні зобов'язання і про наближення до банкрутства.

Зміни в статтях про доходи і прибутки підприємства також можуть сигналізувати про неблагополуччя. Негативним буває як зменшення обсягу реалізації продукції, так і його швидке збільшення. Останнє може свідчити про зростання позикових зобов'язань, проблеми з готівкою тощо.

Підприємство вважається ліквідним, якщо воно здатне виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок реалізації поточних активів. Слід зазначити, що основні засоби у більшості випадків не можуть бути джерелами погашення поточної заборгованості підприємства через свою особливу функціональну роль у процесі виробництва, а також складнощі з їх терміною реалізацією.

У практиці аналітичної роботи застосовують систему показників ліквідності. Три з них вже розглянуті вище при аналізі грошової, розрахункової і ліквідної платоспроможності.

**Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт строковості)** — це відношення грошових коштів та активів, які швидко реалізуються, до короткострокової заборгованості. Він показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на дату складання балансу.

**Уточнений коефіцієнт ліквідності** визначається як відношення грошових засобів, цінних паперів і дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань. Цей показник відображає, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена за рахунок готівки і надходжень за відвантаженою продукцією, виконані роботи та послуги.

**Загальний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт покриття)** — це відношення всіх поточних активів до короткострокових зобов'язань, яке дає змогу з'ясувати, якою мірою поточні активи покривають короткострокові зобов'язання.

**Оборотний капітал** визначається як різниця поточних активів і короткострокових зобов'язань. Підприємство має оборотний капітал доти, доки поточні активи перевищують короткострокові зобов'язання.

**Коефіцієнт маневреності** — це відношення оборотного капіталу до наявності джерел власних засобів. Він відображає, яка частина власних засобів вкладена в найбільш мобільні активи.

В умовах нестачі оборотних засобів життєздатність підприємства залежатиме від стану та «якості активів»: складу виробничих запасів, попиту на продукцію, надійності покупців, а також

зобов'язань щодо строків. Кінцеві висновки відносно фінансової стійкості та ліквідації підприємства можуть бути зроблені за результатами внутрішнього аналізу поточних аналізів і короткострокових зобов'язань.

**Частка активів**, які важко реалізуються, в загальній величині поточних активів визначається як відношення вартості залежалих запасів матеріалів, продукції, що важко реалізується, простроченої дебіторської заборгованості (за даними бухгалтерії) до поточних активів.

**Співвідношення активів, які важко і легко реалізувати.** Цей показник разом із попереднім характеризує «Якість» поточних активів.

Важливим показником, що має пряме відношення до ліквідності підприємства, є **середній період надання кредиту**, який визначається таким чином: зниження джерел власних засобів до валюти балансу, виражене у відсотках. Цей показник відображає частку засобів, вкладених власниками у загальну вартість майна підприємства. Вважається, що якщо цей показник більший або дорівнює 50 %, то ризик кредиторів мінімальний, адже реалізувавши половину майна, що сформувалося за рахунок власних засобів, підприємство може сплатити за своїми позиковими зобов'язаннями.

Близький за змістом до коефіцієнта незалежності і доповнює його **коефіцієнт фінансової стійкості**:

$$\text{Період кредиту} = (\text{Середній залишок заборгованості} \times \text{Тривалість періоду}) : \text{Сума обороту.}$$

Сумарний оборот — дебетовий оборот за період, що аналізується, за рахунками: 60 — «Розрахунки з постачальниками і підрядчиками», 64 — «Розрахунки по авансах одержаних», 90 — «Короткострокові позики банку» тощо.

Тривалість періоду: рік — 360 днів; квартал — 90 днів, місяць — 30 днів.

Середній залишок визначається як середнє арифметичне сум залишків заборгованості на початок і кінець періоду.

Необхідною умовою стабільності в діяльності підприємства є одержання кредитів на таких самих умовах (або навіть кращих), на яких їх надає підприємство.

Розглянуті показники характеризують платоспроможність і ліквідність підприємства. Використовуючи їх, можна визначити, наскільки підприємство платоспроможне за своїми зобов'язаннями і як близько воно до банкрутства. Проте інвесторів і креди-

торів можуть також цікавити, наприклад, показники щодо структури джерел засобів та їх використання і ті, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Одним із важливих показників фінансового стану підприємства, який визначає рівень його платоспроможності, є коефіцієнт або відсоток незалежності:

$$\text{К.ф.с.} = \frac{\text{Джерела власних засобів} + \text{Довгострокові позичені засоби}}{\text{Валюта нетто-балансу}}$$

Особливу увагу при аналізі звертають на *коефіцієнт фінансування* як відношення власних джерел до позикових: якщо він менший від одиниці, то це може свідчити про проблеми зі платоспроможністю. Однак у деяких випадках частка власних засобів в їх загальній сумі може бути менша половини, а підприємство зберігатиме високу фінансову стійкість. Це стосується підприємств, діяльність яких характеризується високою оборотністю активів, стабільним попитом на продукцію, що реалізується, налагодженими каналами збуту й постачання, низьким рівнем постійних витрат.

*Коефіцієнт інвестування* обчислюють як відношення суми джерел власних засобів і довгострокових кредитів до основних засобів та інших вкладень. Він показує, якою мірою джерела власних засобів покривають зроблені інвестиції.

*Коефіцієнт забезпечення необоротних активів* — відношення суми основних засобів і позаоборотних активів (за підсумком розділу 1 активу балансу) до власних засобів. Цей коефіцієнт дає змогу з'ясувати, якою мірою необоротні активи забезпечуються власними засобами.

*Стівідношення оборотного та необоротного капіталу* обчислюють діленням оборотного капіталу на суму необоротного. Воно вказує на зміни в структурі капіталу підприємства.

*Рівень функціонування капіталу* визначається як відношення загальної суми активів за вирахуванням короткострокових і довгострокових інвестицій до загальної суми активів балансу. Він показує, яка частка в активах підприємства належить функціонуючому капіталу.

Аналізу структури джерел майна підприємства за допомогою системи показників фінансового стану слід приділяти особливу увагу.



- Економічна безпека підприємства** — це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності.
- Платоспроможність підприємства** характеризується його можливістю своєчасно здійснювати чергові платежі і дотримуватися грошових зобов'язань за рахунок наявних грошей та грошових коштів і активів, які можна швидко мобілізувати.
- Ресурсна безпека** — це забезпеченість виробництва основними видами ресурсів; коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними джерелами; можливість заміщення ресурсів; якість ресурсів.
- Ресурсні резерви підприємства** — це резерви поліпшення використання основних і оборотних виробничих фондів, а також резерви ефективнішого використання трудових ресурсів.
- Самоокупність** означає, що ресурси, вкладені у виробництво та реалізацію продукції, повинні окупуватися прибутком, який відповідає нормативному рівню рентабельності.
- Самофінансування** — це забезпечення потреб підприємства у фінансових ресурсах з формування та ефективного використання всіх господарських засобів, як основних, так і оборотних, розширення виробництва і поліпшення соціально-культурної сфери за рахунок грошових надходжень від реалізації своєї продукції, робіт і послуг.
- Соціальна безпека** — розмір мінімальної заробітної плати; середня заробітна плата; чисельність працівників, заробітна плата яких нижча від прожиткового мінімуму; заборгованість із заробітної плати; частка заробітної плати в ціні; витрати сім'ї працівника на харчування; темпи скорочення персоналу; тривалість робочого тижня.
- Технологічна безпека** — це ступінь спрацювання основних виробничих засобів, завантаження спеціалізованого устаткування; доступ до ноу-хау; частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДР, ДКР); введення в дію основних виробничих засобів; середня заробітна плата наукового працівника за місяць.
- Фінансова безпека** — індекс обсягів виробництва; динаміка прибутку; розмір заборгованості; частка на ринку; частка державних інвестицій у ВВП; рентабельність; капіталовкладення; довгострокові кредити.





### *Питання для самостійної підготовки*

1. У чому виражається необхідність економічної безпеки підприємницьких структур на ринку товарів і послуг?
2. Назвіть та охарактеризуйте функціональні цілі економічної безпеки підприємницьких структур.
3. Який ви знаєте об'єктивно необхідний склад функціональних елементів економічної безпеки підприємницьких структур?
4. У чому полягає організація фінансової безпеки підприємств?
5. Які ви знаєте шляхи забезпечення економічної безпеки підприємств?
6. Що таке резерви потенційних виробничих можливостей і як забезпечується використання їх на підприємствах?
7. Які основні напрями підвищення якості продукції ви знаєте? Наведіть приклад з практики виготовлюваної підприємством продукції.
8. Які зовнішні і внутрішні фінансові ресурси залучає підприємство?
9. Якими показниками характеризується фінансова стійкість і платоспроможність підприємницьких структур на ринку товарів і послуг?

## **БАНКРУТСТВО: ЗАКОНОДАВСТВО І ПРАКТИКА ПРАВОЗАСТОСУВАННЯ**

*8.1. Санація: основні форми та особливості, етапи проведення.*

*8.2. Інститут банкрутства.*

*8.3. Законодавчо — правова база банкрутства.*

*8.4. Практика застосування законодавства про банкрутство.*

### **Ключові слова та терміни**

- альтернативна санація
- арбітражний керуючий
- банкрутство приховане, умисне, фіктивне
- бенчмаркінг
- санатор
- санаційна спроможність
- спрощена процедура банкрутства
- фінансова криза на підприємстві

### **8.1. Санація: основні форми та особливості, етапи проведення**

У ринкових умовах господарювання кожне підприємство в період його діяльності може переживати ряд фаз: передкризовий стан, кризовий стан, стан відродження нормальної діяльності та нормальна діяльність.

На кожній із цих фаз розробляється своя стратегія й використовуються відповідні їй специфічні тактичні прийоми в господарській діяльності підприємства, розробляється відповідна система його виживання (функціонування).

В умовах нормальної ефективної діяльності підприємства необхідно постійно слідкувати насамперед за тими змінами, які відбуваються на ринках, де реалізується його продукція: як змінюється місткість ринку, попит на продукцію підприємства, ціни на неї, асортимент продукції ринку, конкурентоспроможність продукції, які існують можливості для освоєння нових ніш ринку тощо. Усі ці питання повинні постійно досліджуватися й обґрунтовуватися в маркетингових розробках підприємства, а також постійно контролюватися підприємством як відповідна стратегія і тактика маркетингу. Таким чином, підприємство на основі розробленої ним ефективної системи стратегії і тактики маркетингу

забезпечує необхідні умови ефективного функціонування цього виробництва при високій стабільності показників господарської діяльності та необхідної прибутковості підприємства. У цьому випадку підприємство вивчає й реалізує всі внутрішньовиробничі чинники (мікрорівень), які впливають на покращення основних показників господарської діяльності, тобто воно забезпечує його економічну безпеку.

Однак в окремі періоди може різко погіршати вплив зовнішніх чинників (макрорівня), що призведе до економічного розбалансування діяльності підприємства, в результаті чого значно погіршуються основні показники його діяльності, воно починає вступати в передкризовий стан. Наприклад, розрив економічних зв'язків з партнерами, зміни політичного положення в державі тощо. Якщо підприємство та держава не зможуть у короткій строк вплинути на негативну дію макрочинників, то воно вступає в кризовий стан. У цих умовах потрібно змінити стратегію підприємства, яка повинна діяти в напрямку його виживання, тобто провести реструктуризацію підприємства, дія якої спрямована на зупинення кризових явищ у діяльності підприємства та забезпечення його виходу з кризи. У цих умовах стратегія підприємства повинна бути спрямована на його фінансово-економічне оздоровлення, яке реалізується через механізм реструктуризації та санацій.

Необхідність реструктуризації підприємства зумовлена як інтенсивним зростанням його кризового стану, який призводить до збільшення його неплатоспроможності, так і зміною організаційно-правових форм господарювання.

**Реструктуризація** — це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатних привести підприємство до фінансової стабілізації, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності. У процесі реструктуризації можуть бути застосовані як реактивні (пасивні, чи захисні), так і активні (стратегічні, чи глибинні) заходи.

*Реактивна реструктуризація* нав'язується підприємствам в економіках перехідного періоду як наслідок спаду попиту на їхні продукти, ринкової лібералізації та жорстких бюджетних обмежень. Реактивна реструктуризація включає зменшення кількості робочої сили, зниження реальної заробітної плати й утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних і виробничих активів, що не використовуються, закриття збиткових продуктових ліній і

перехід на дешевші чинники виробництва. Реактивна реструктуризація не пов'язана зі структурою власності.

*Активна, чи глибинна, реструктуризація* ставить за мету покращення в довгостроковій перспективі життєдіяльності та результатів діяльності підприємства в конкурентному середовищі. Це є наслідком радикальної зміни в цілях підприємства та стратегічній перспективі в напрямі відповідно до максимізації вартості та ринкової орієнтації. Глибинна реструктуризація зазвичай супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання та технології, розвитком нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту та підготуванням стратегічного бізнес- і маркетингового планів.

*Стратегічна реструктуризація* підприємства має привести до його вдалого пристосування до нового ринкового середовища та покращення результатів діяльності. У той час як у довгостроковій перспективі такий зв'язок не викликає сумнівів, у короткостроковому періоді це не так очевидно. Так, деякі стратегічні заходи, такі як інновації в сфері продуктів, потребують додаткових витрат і в короткостроковій перспективі можуть навіть негативно вплинути на показники результатів діяльності (наприклад, прибутковість).

До діючих видів реструктуризації підприємства належать:

- фінансова реструктуризація (система заходів, спрямована на відшкодування боргів підприємства, реорганізація процедури повернення боргів, аналіз структури боргів і порядку їхнього погашення);
- фізична реструктуризація (заміщення виробничих потужностей, заміна машин і устаткування як результат скорочення надлишкової робочої сили та ріст продуктивності);
- реструктуризація бізнесу (маркетингові дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на підставі яких переглядаються ціни бізнесу, ринки збуту, контингенти постачальників і як кінцевий результат організаційна структура підприємства та система управління);
- реструктуризація власності на засоби виробництва;
- всеохоплююча реструктуризація підприємства як сукупність усіх перелічених їхніх видів.

На практиці, як правило, неможливо використати тільки якийсь один вид реструктуризації підприємства. Зазвичай потрібно приймати всеохоплюючу реструктуризацію, і не зводити її до підприємствозабудовної підготовки. Часто зміст поняття «реструк-

туризація» тлумачать як просте розукрупнення збиткових державних підприємств. Але й підприємства, які залишилися в державній власності, потребують також перегляду способів і механізмів господарювання, тобто реструктуризації.

Реструктуризація підприємства завжди спрямована на призупинення погіршення результатів його господарської діяльності, на підвищення ефективності виробництва. Останнє відбувається за рахунок покращення параметрів як макроекономічних, так мікроекономічних чинників.

До макроекономічних чинників належать: підвищення ефективності й конкурентоспроможності; скорочення державних субсидій; збільшення ВВП; підвищення продуктивності праці й ефективності; активізація внутрішніх інвестицій; залучення приватних капіталів у виробництво; розширення бази оподаткування; розвиток підприємства, творчості та ініціативи; самоуправління.

До мікроекономічних чинників належать: зменшення витрат на виробництво; підвищення продуктивності праці й ефективності управління; гнучкість у реагуванні на ринкові зміни; сприймання сучасних технологій; збільшення можливості залучати внутрішній та іноземний капітал; оптимізація управління; більша свобода в прийнятті рішень.

Для всіх перелічених чинників підвищення ефективності виробництва відбувається за рахунок розробки та реалізації програми реструктуризації підприємства. Для її підготовки необхідно проаналізувати економічне становище підприємства, визначити мету та завдання програми, можливі форми та методи реструктуризації, а при розширенні та скороченні виробництва або зміні форми власності та контролю — розробити бізнес-план і план передання об'єктів соціальної сфери, узгодивши його з органами місцевого самоврядування. Треба також розробити програму реалізації (приватизації) об'єктів незавершеного будівництва, реструктуризації кредиторської та дебіторської заборгованостей та їхнє погашення, консервації окремих основних фондів, а також механізм здійснення заходів, передбачених проектом реструктуризації.

Для визначення економічного становища підприємства, для вибору форм і методів реструктуризації необхідно проаналізувати фінансово-господарські показники його діяльності, оцінивши його потенційні можливості щодо розвитку виробництва та кон'юнктури на товарних ринках за попередні роки. Цей аналіз повинен містити оцінку загальної вартості майна, активів і пасивів балансу, нематеріальних активів, кредиторської та дебіторсь-

кої заборгованості, собівартості та рентабельності продукції, яка проводиться на основі даних бухгалтерського звіту.

**Санація** — це розробка та реалізація організаційно-економічних заходів, спрямованих на оздоровлення господарської діяльності підприємств (організацій), виходу їх із кризового стану, тобто це процедура поновлення платоспроможності боржника, яка здійснюється арбітражним керівником (керівником санації) без участі адміністрації боржника. Санація здійснюється у двох випадках: для збанкрутілих підприємств і для підприємств, які припинили падіння основних показників своєї господарської діяльності та потребують конкретних заходів для виходу з кризового стану. Термін санації може діяти 12—18 місяців залежно від фінансового стану підприємства.

Санація як економічна категорія виражає комплекс послідовних, взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямована на виведення суб'єкта господарювання з кризового стану й відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності.

Економічна ситуація підприємства дозволяє використовувати такі способи санації, як реструктуризація підприємства; перефільювання підприємства; мирова угода про відстрочку (розстрочку) боргів або їхнє дарування; ліквідація дебіторської заборгованості; продаж частини майна боржника; продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств); виконання зобов'язань боржника його власником; взяття на себе інвестором зобов'язань боржника шляхом переведення боргу і їх виконання та інші способи.

Останніми роками в Україні є створено реальну правову і методологічну базу для проведення санації підприємств. Це, наприклад, «Положення про порядок проведення санації державних підприємств», затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 08.02.1994 р., а також постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств» № 515 від 17.03.2000 р.

Законодавство України визначає такі основні напрями санації підприємств:

- погашення боргів підприємства;
- злиття збиткових підприємств з фінансово-міцними;
- переоформлення короткострокових кредитів у довгострокові;
- випуск і розміщення цінних паперів для мобілізації фінансових ресурсів;

- продаж майна підприємства — боржника чи передача його в оренду;

- перетворення підприємства — боржника в інше підприємство, в т. ч. засноване на колективній чи інших формах власності.

Закон розрізняє поняття «досудова санація», передбачене також новим Господарським кодексом України.

*Досудова санація* — це система заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства — боржника, які здійснюються органом, уповноваженим управляти майном боржника, з метою запобігання його банкрутству до початку порушення провадження у справі про банкрутство.

Ініціатива щодо проведення досудової санації може виходити від уповноважених органів, підприємств, кредиторів або інших осіб.

Окремим блоком у класичній моделі санації є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які забезпечили б підприємству високий рівень рентабельності, а суть самої стратегії полягає у виборі найкращих варіантів його розвитку та в оптимізації політики капіталовкладення.

Відповідно до вибраної стратегії розробляється програма санації, тобто система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, із виходом на проект санації.

У програмі санації пропонуються такі головні заходи:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочка, розстрочка або погашення частини боргів, про що укладається мирова угода;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- продаж: частини майна боржника;
- зобов'язання інвестора про погашення боргу боржника шляхом переведення на нього боргу та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- продаж майна боржника як цілого майнового комплексу;
- удосконалення організації праці;
- інші спроби відновлення платоспроможності боржника.

Обґрунтування санаційного процесу для кожного окремого підприємства може бути представлено у різних формах: план фінансового оздоровлення; бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування. Не існує стандартно-типової форми та структури такого плану, тому подаємо синтезований варіант структури бізнес-

плану санації, який в класичній моделі фінансового оздоровлення підприємства завершує цикл санаційного процесу. Бізнес-план спрямовано на відновлення платоспроможності й досягнення ефективної діяльності з урахуванням наданої державної підтримки для проведення санаційних заходів.

Бізнес-план санації може складатися із вступу і чотирьох розділів.

У вступі відображається загальна характеристика об'єкту санації: подаються дані про його правову форму організації діяльності, форму власності, організаційну структуру, сферу діяльності та життєвий цикл існування (коротка історична довідка).

Крім того, тут доцільно вказати мету плану санації, замовника плану і методи, які використовують під час розроблення плану.

У першому розділі відображається вихідна ситуація на підприємстві, яка передувала реабілітації, включаючи аналіз чинників зовнішнього середовища і характер їх впливу на підприємство, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, із яких можуть випливати причини кризового стану, а також аналіз реального потенціалу для виходу з кризи.

На основі аналізу вихідної ситуації робиться висновок про доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У другому розділі розкриваються стратегічні цілі санації, цільові орієнтири і розробляється стратегія санації підприємства.

Крім цього, в цьому розділі повинна бути відображена оперативна програма із зазначенням заходів для покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності і ліквідності підприємства.

Третій розділ є основною частиною бізнес-плану санації, оскільки він містить конкретний план заходів щодо відновлення прибутковості і конкурентоспроможності підприємства на тривалу перспективу.

У процесі санації особливе місце посідають закони фінансово-економічного характеру, які відображають фінансові відносини, що виникають у ході мобілізації та використання фінансових джерел фінансування. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, оновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру. Обрана санаційна стратегія визначає комплекс конкретних заходів щодо залучення фінансового капіталу із зовнішніх



джерел. Якщо мобілізованих із децентралізованих джерел фінансових ресурсів не вистачає для успішної о проведення санації, то в окремих випадках може бути прийняте рішення про державну фінансову підтримку.

Надання підтримки орієнтоване насамперед на підприємства, які здатні їх використати з максимальною віддачею та забезпечити збільшення виробництва продукції, що позитивно впливає на доходну частину бюджету.

Централізована санаційна підтримка може проводитися: а) прямим бюджетним фінансуванням; б) непрямими формами державного впливу.

Пряме бюджетне фінансування підприємств може здійснюватися на поворотних (бюджетні позички) і безповоротних засадах (субсидії, дотації, повний або частковий викуп державою акцій підприємств, що перебувають на межі банкрутства).

Одним з непрямих методів державної санаційної підтримки підприємств є надання їм дозволу на порушення антимонопольного законодавства. Тому такі форми санації підприємств як альтернативна санація, реорганізація, злиття, приєднання, придбання активів, створення концернів і деяких інших, здійснюються за умови одержання згоди на це Антимонопольного комітету. У випадках же коли підприємці зловживають монопольним становищем на ринку, антимонопольні органи можуть прийняти рішення про реорганізацію монопольних утворень.

Отже, використання того чи іншого методу підтримки санації та реструктуризації підприємств залежить від конкретних характеристик підприємства. Проте в цілому прийнято вважати, що економічно найраціональнішим є надання державних гарантій та різні форми підтримки фіскального характеру, зокрема, спрямовані на стимулювання лізингу та активізацію участі найбільших кредиторів у санації підприємств, що перебувають у кризі, а також державна допомога у вигляді сприятливої амортизаційної політики.

## **8.2. Інститут банкрутства**

За роки незалежності в Україні спостерігається процес формування ринкових відносин, який є незворотним. В той же час цей процес супроводжується окремими негативними явищами, викликаними недосконалістю ринкових механізмів, що народжуються. Зокрема, підприємства, що багато років працювали

стабільно, через низку факторів опинилися в передкризовому або навіть кризовому стані.

Більшість вітчизняних підприємств України сьогодні потерпають від фінансових ускладнень, викликаних як зовнішніми загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, криза неплатежів, спад виробництва), так і внутрішніми (неефективне використання коштів, недосконалий маркетинг, відсутність виробничого та фінансового менеджменту, незбалансованість фінансових потоків). Сукупність усіх цих факторів викликає необхідність постійної діагностики фінансового стану підприємств з метою упередження кризового розвитку, запобігання банкрутства, формування захисних механізмів антикризового фінансового управління залежно від виявлених факторів та сили їхнього впливу.

У вітчизняній економічній літературі окремі проблеми з питань виходу підприємств з кризового стану вже достатньо висвітлені. Найглибше розглядаються питання антикризового управління в наукових працях Київського національного економічного університету та регіональної академії управління персоналом. За рекомендаціями фахівців, діагностика фінансового стану як передумова запобігання і діяльності підприємства може здійснюватися різноманітними методами: аналітичним, експертним, методом коефіцієнтів, лінійного і поточного програмування та моделювання.

Найпоширенішим є аналітичний метод, згідно з яким статистичні органи проводять масове науково-організоване спостереження і одержують первинну інформацію про основні параметри об'єкта, що діагностується, тобто дані звітності про фінансові результати діяльності окремих підприємств (організацій), про зайнятість, кількість і розподіл трудових ресурсів тощо. Результати діагностики доцільно викладати у такій послідовності: визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку підприємства; розподіл процесу розвитку діагностованого підприємства із визначенням стадії, на якій воно перебуває; прогнозування фінансового та економічного розвитку підприємства.

Для проведення ґрунтовної діагностики можливого банкрутства підприємства необхідна всебічна інформація про його господарську діяльність.

Для зовнішнього аналізу джерелами інформації служать такі документи бухгалтерської звітності: баланс підприємства, звіт про фінансові результати і додаток до балансу підприємства. Для поглибленого аналізу необхідні також робочі бухгалтерські до-

кументи: журнал-ордер № 10, оборотна відомість і головна книга. Стосовно до підприємств у формі акціонерного товариства є ще одне джерело інформації. Це дані про котування акцій цих підприємств на біржовому і позабіржовому ринках цінних паперів. Ринковий курс акцій є індикатором фінансового становища підприємства. Неплатоспроможні підприємства не можуть розраховувати на великий курс акцій.

Щоб встановити факт неплатоспроможності підприємства і незадовільної структури його балансу, проводиться аналіз балансу за трьома показниками: коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом забезпечення власними засобами і коефіцієнтом відновлення платоспроможності.

При діагностуванні банкрутства розрізняють поточну неплатоспроможність і критичну неплатоспроможність

Поточною неплатоспроможністю може характеризуватися фінансовий стан будь-якого підприємства, якщо на конкретний момент через випадковий збіг обставин тимчасово суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточного боргу, що відповідає законодавчому визначенню, як неспроможність суб'єкта господарювання виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати. Економічним показником ознак поточної платоспроможності (Пп) при наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, що визначається за такою формулою:

$$П_{п} = A040 + A045 + A220 + A230 + A240 - П620,$$

де A040, A045, A220, A230, A240 — відповідні рядки активу балансу;

П620 — підсумок IV розділу пасиву балансу. Від'ємний результат алгебричної суми зазначених статей балансу свідчить про поточну неплатоспроможність підприємства.

Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце, якщо на початку і в кінці звітного кварталу, що передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття ( $K_{п}$ ) і коефіцієнт забезпечення власними засобами ( $K_{з}$ ) в кінці звітного кварталу менший від їхніх нормативних значень — 1,5 і 0,1 відповідно.

Коефіцієнт покриття характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів і визначається як відношення суми оборотних коштів до загальної суми поточних зобов'язань за кредитами банку, інших позикових коштів і розрахунків з кредиторами. Коефіцієнт покриття визначається за такою формулою:

$$K_{\text{п}} = A260 : П620,$$

де А260 — підсумок II розділу активу балансу.

Коефіцієнт забезпечення власними засобами характеризує наявність власних оборотних коштів підприємства, необхідних для його фінансової стійкості, і визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних та прирівняних до них коштів, і фактичною вартістю основних засобів та інших необоротних активів до вартості наявних у підприємства оборотних активів — виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Коефіцієнт забезпечення власними засобами визначається за формулою:

$$K_3 = (П380 - A080) : A260,$$

де П380 — підсумок розділу I пасиву балансу;

A080, A260 — підсумки I і II розділів активу балансу відповідно.

Якщо в кінці звітного кварталу хоча б один із зазначених коефіцієнтів ( $K_{\text{п}}$  або  $K_3$ ) перевищує його нормативне значення або протягом звітного кварталу спостерігається їх зростання, то перевага повинна надаватися позасудовим заходам відновлення платоспроможності боржника або його санації в процесі проведення справи про банкрутство.

Якщо протягом терміну, визначеного планом санації боржника, забезпечується позитивний показник поточної платоспроможності і перевищення нормативного значення коефіцієнта покриття ( $K_{\text{п}} > 1,5$ ) при наявності тенденції зростання рентабельності, платоспроможність боржника може вважатися відновленою (відсутні ознаки потенційного банкрутства).

Якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менший ніж 1 і підприємство не отримало прибутку, то такий його фінансовий стан характеризується ознаками надкритичної неплатоспроможності, коли задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

Поглиблене оцінювання проводять за допомогою експрес-аналізу, який ще називають читанням балансу. За його допомогою розглядають і співставляють динаміку загальних активів підприємства і результатів його діяльності протягом певного періоду часу. Далі виявляють збитки і протерміновану заборгованість та проводять оцінку їх вагомості. Співставляють також дебіторську та кредиторську заборгованість, аналізують структуру балансу.

Прийомів експрес-аналізу є багато, і його технологія залежить від досвіду експерта.

Після експрес-аналізу проводять параметричний аналіз, тобто аналіз за системою показників: ліквідності (платоспроможності) та фінансової сталості, оскільки саме вони свідчать про небезпечні тенденції, що можуть викликати банкрутство. Маючи набір показників, кожний із яких характеризує відповідну сторону діяльності підприємства, можна одержати досить повну уяву про фінансовий стан підприємства.

Діагностика банкрутства означає також оцінку показників, які характеризують ділову активність підприємства.

У підприємства, яке перебуває в стані фінансової кризи, спостерігаються низькі показники ділової активності, рентабельності і віддачі наявних активів. Але не кожне збиткове підприємство зразу ж повинно збанкрутувати, оскільки збитковість може бути тимчасовою, і не виключено, що керівництво та менеджери підприємства знайдуть вихід із кризи. З іншого боку, наявність високої рентабельності не виключає можливості банкрутства.

### *Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління підприємством*

**Бенчмаркінг** (від англ. *Benchmark* — «початок відліку») — це методика зіставлення ефективності підприємницької діяльності досліджуваних організаційно-правових структур, що є лідером на ринку товарів і послуг.

Використання технологій бенчмаркінгу в процесі антикризового управління фірмами та підприємствами вимагає постійного розвитку, особливо методи його застосування.

У сучасних умовах діяльність підприємств повинна спрямовуватися на створення конкурентоспроможної продукції, отримання найбільших прибутків та освоєння нових ринків збуту. Однак не менш важливим завданням для кожної компанії, фірми чи під-

приємства є можливість уникнення тяжких кризових явищ, котрі є не тільки неминучими супутниками еволюційних явищ, а й наслідками помилок ведення бізнесу.

Відсутність у підприємства чітких орієнтирів щодо власного розвитку може спричинити до хибних уявлень відносно:

- рівня та місця підприємства у середовищі однакових суб'єктів;

- реального стану серед лідерів виробництва;
- якісних показників, завдяки яким продукція інших підприємств галузі привабливіша для споживачів;
- причин відставання від конкурентів;
- напрямів подолання руйнівних кризових явищ.

Виходячи з цього, треба розуміти, що антикризові заходи щодо діяльності підприємства, пов'язаного з еволюційними процесами розвитку, можуть бути розроблені на засадах власних алгоритмів. Проте є й інший шлях — використання досвіду найвідоміших успішних корпорацій та фірм. Саме тому поставлена проблема щодо використання бенчмаркінгу має на меті освоєння як механізму порівняльного аналізу ефективної роботи однієї компанії з показниками іншої, більш успішної технології, вивчення та впровадження найкращих досягнень світового бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що філософія бенчмаркінгу використовується багатьма корпораціями та фірмами США.

Новий напрямок виник на межі менеджменту та маркетингу.

Бенчмаркінг вперше виник у Японії як програма поліпшення якості виробленої продукції. Останнім часом він вийшов далеко за межі Японії, активно впроваджується в різних сферах діяльності підприємств: логістиці, маркетингу, управлінні підприємствами, в тому числі й персоналом.

Головний інтерес до бенчмаркінгу виявляється завдяки природному розвитку концепції, яка передбачає:

- глобальну конкуренцію;
- винагороду за якість;
- необхідність адаптації та використання світових досягнень у галузі виробничих та бізнес-технологій.

Що ж таке бенчмаркінг — останнє «диво» менеджменту чи сучасна мода? Які його суттєві відмінності від традиційних технологій?

У нашому розумінні бенчмаркінг — це продукт еволюційного розвитку концепції конкурентоспроможності стосовно розробки програми, спрямованої на поліпшення якості продукції. Засадами

бенчмаркінгу є порівняння продукції конкурента чи якості частини цієї продукції з товаром підприємства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність на ринку збуту.

Для сучасного підприємства, котре впроваджує філософію постійного розвитку та досконалості, знання та використання технології бенчмаркінгу повинні стати обов'язковими. Адже підприємства та фірми, які не бажають вивчати кращі зразки та технології діяльності, неминуче очікують кризові явища. І, навпаки, використання маркетингового інструментарію бенчмаркінгу надає можливість цим підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність.

Головним напрямком дослідження є розробка методики впровадження бенчмаркінгу на підприємствах як інструмента антикризового управління шляхом вдосконалення операційної та фінансової діяльності.

Інструментарій впровадження бенчмаркінгу на підприємствах слід проводити поетапно: спочатку на підприємстві формується система показників щодо стану операційної та фінансової діяльності; далі система показників порівнюється з аналогічними показниками інших фірм, які використовують сучасні методи ведення господарської діяльності.

Під сучасними методами треба розуміти не тільки оптимальніші фінансові показники, а й новітні технології, систему організації виробництва, методи управління, здатність підприємства швидко реагувати на попит споживача.

Найяскравішим прикладом успішного використання технологій бенчмаркінгу є ситуація з компанією Капк Хегох, котру ніяк не можна віднести до підприємств, що не займаються вдосконаленням своєї діяльності. Наприкінці ХХ ст. компанія Хегох відчувала, що вона втрачає частку ринку збуту продукції, її конкуренти запропонували споживачам аналогічну за якістю продукцію, але суттєво дешевшу.

Вирішення проблеми було знайдено миттєво. Для з'ясування наслідків ситуації, що склалася, було проведено експериментальне дослідження на основі порівняльного аналізу продукції конкурентів, виявлено та з'ясовано переваги і недоліки технічних продуктів конкурентів. За результатами цих досліджень було розроблено нову рідкісну ринкову пропозицію, яка базувалася на застосуванні досвіду японської компанії Ріжі.

Оперативна адаптація та використання досвіду організації роботи фірми Ріжі і повернули успіх корпорації Хегох. Концепція бенчмаркінгу стала невід'ємною складовою бізнес-стратегії кор-

порації Хегох, завдяки чому вона стала визнаним лідером у галузі використання новітніх технологій.

Те ж саме можна сказати і про російський Іжевський мотоциклетний завод. Це підприємство тривалий час було таким собі «натуральним господарством» з повним циклом допоміжних виробництв, традиційних для радянських часів. Все це породжувало не тільки застійні явища, а й призвело до того, що частка витрат у структурі ціни кінцевого продукту постійно зростала.

Для скорочення витрат завод треба було реструктуризувати, вирішити, які виробництва залишити у компанії, а які вивести за її межі, тобто провести аутсортинг. Представники підприємства, вивчивши досвід структуризації дистрибуції світових виробників мотоциклетної техніки, прийняли остаточне рішення про продаж ливарного, кувалального та інших допоміжних виробництв.

В результаті такої реструктуризації підприємство отримало гроші на заміну обладнання в головних цехах виробництва і почало випускати конкурентоспроможну продукцію.

Отже бенчмаркінг — це не тільки сучасна технологія конкурентного аналізу. Це, по-перше, концепція природного розвитку у компанії прагнення до безперервної досконалості; по-друге, процес відтворення досконалості.

Володіння та ефективне використання технологій бенчмаркінгу — невід’ємна передумова ринкового успіху підприємства.

Можна з упевненістю стверджувати, що метод бенчмаркінгу є дієвим інструментом удосконалення внутрішнього середовища підприємства щодо поліпшення його становища на ринку збуту продукції, визначення негативних тенденцій в еволюції підприємства та подолання кризових явищ.

Бенчмаркінг особливо актуальний для розвитку підприємств та фірм нашої держави в сучасних умовах, в аспекті подолання кризових явищ їхньої діяльності.

### **8.3. Законодавчо-правова база банкрутства**

Механізм банкрутства в Україні досить складний через недосконалість правового регулювання процедури банкрутства, її довготривалість, відсутність належного забезпечення функціонування механізму ліквідації майна підприємств-боржників та наявність платіжної кризи в країні. Необхідно зазначити, що значна частина українських державних підприємств тривалий час перебуває в стані глибокого скритого банкрутства, наслідком якого є



спад виробництва, низька заробітна плата, скорочення робочого тижня або робочого дня. Значна частина приватних підприємств не сприймає статус банкрутства. Значна кількість серед них є такими, що закінчують свою діяльність, або зовсім її не розпочинають. Отже, таке банкрутство є прихованим, умисним і фіктивним.

Проблематикою банкрутства підприємств займається Агентство із запобігання банкрутству підприємств та організацій. Після внесення підприємства до реєстру неплатоспроможних підприємств агентство уповноважене здійснювати управління його майном, укладати і розривати контракти з керівництвом, готувати пропозиції щодо погашення боргів.

За діючим в Україні законодавством, підставою для порушення справи про банкрутство є письмова заява будь-якого з кредиторів, самого боржника, органів державної податкової адміністрації або державної контрольно-ревізійної служби.

Кредитор може звернутися із заявою до арбітражного суду про порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємництва в разі, коли останній неспроможний задовольнити протягом одного місяця визнані ним претензійні вимоги або сплатити борг за виконавчими документами.

Кредитори у місячний термін від дня публікації в офіційному виданні України оголошення про порушення справи про банкрутство подають до арбітражного суду письмові заяви і документи, які підтверджують майнові вимоги до боржника. Суд після розгляду вимог визнає їх чи відхиляє.

Боржник може звернутися до арбітражного суду з власної ініціативи у разі його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності. Цією нормою законодавство України наближається до американської концепції банкрутства. Суб'єкт підприємницької діяльності через використання інституту банкрутства отримує можливість на санацію, реорганізацію своєї справи та оновлення фінансово-господарської діяльності.

При зверненні до суду з власної ініціативи неспроможний суб'єкт підприємництва повинен додати до заяви список своїх кредиторів і боржників, бухгалтерський баланс та іншу інформацію про своє фінансове майнове становище.

Для визначення ознак щодо кризового стану підприємств пропонується застосовувати показники, визначені «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», які затверджені

Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України у січні 2001 р. Система запропонованих показників розраховується за методом коефіцієнтів.

Відповідність розрахованих згідно з Методичними рекомендаціями економічних показників фінансового стану підприємств різним рівням неплатоспроможності визначається державним органом з питань банкрутства, арбітражним керуючим, підприємством, власником його майна (органом, уповноваженим управляти майном підприємства), інвестором, кредитором за власною ініціативою, а також у визначених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» випадках, при проведенні експертизи фінансового становища підприємства. Зокрема законом, введеним у дію з 1 січня 2000 р., зобов'язано засновників (учасників) боржника — юридичної особи, власника майна, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству підприємства-боржника у межах позасудових процедур. Проте такі заходи часто бувають неможливо здійснити своєчасно, в основному через брак вільних фінансових ресурсів. Тому уникнути катастрофи банкрутства підприємство може лише в результаті запровадження судових процедур відновлення платоспроможності боржника, а саме: розпорядження майном, мирової угоди боржника з кредиторами, санації підприємства. Такі процедури здійснюються на підприємстві під управлінням арбітражного керуючого-фізичної особи, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, та діє на підставі ухвали господарського суду. Однією з переваг судових процедур є дія під час всього судового провадження мораторію на задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, що виникли до дня порушення провадження у справі про банкрутство, а також зупинення будь-яких заходів, спрямованих на забезпечення примусового виконання таких вимог.

Мораторій дає змогу залучити додаткові фінансові ресурси для здійснення операційної діяльності, які за інших умов були б стягнуті у примусовому порядку для розрахунків з кредиторами.

Іншою судовою процедурою, яка дозволяє уникнути банкрутства, є мирова угода — домовленість між боржником та кредиторами про відстрочку та (або) розстрочку платежів чи про припинення зобов'язань за угодою сторін (прощення боргів). Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство, затверджується господарським судом, і на цій підставі справа про банкрутство припиняється. Але для

укладення мирової угоди потрібна письмова згода кредиторів, забезпечених заставою, що ускладнює її підписання. Тому основною процедурою, що дозволяє уникнути банкрутства підприємства, відновити його платоспроможність, розрахуватись з кредиторами та забезпечити у подальшому сталу прибуткову діяльність є санація — тобто система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» дає можливість підприємству-боржнику при застосуванні заходів антикризового фінансового управління в процедурі провадження справи про банкрутство не тільки уникнути катастрофи, а й вжити заходів щодо забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Насамперед таку можливість застосування досудової процедури санації підприємства, яка залежно від конкретних умов та законом може здійснюватись або керівником підприємства, або арбітражним керуючим, які повинні мати спеціальну підготовку з основ антикризового фінансового менеджменту, за різноманітними сценаріями.

Проте, в зазначених літературних та нормативно-правових джерелах недостатньо вирішеною залишається проблема санації через невизначеність джерел її фінансування.

#### **8.4. Практика застосування законодавства про банкрутство**

Аналіз сучасної практики свідчить, що досвід проведення санації підприємств в Україні практично відсутній. Бракує досліджень цієї проблеми як через недосконалість банкрутства, так і через те, що переважна більшість керівників українських підприємств ще не знайомі з методами проведення діагностики банкрутства, із застосуванням попереджувальних процедур та прийомами антикризової організації фінансового управління. Тому значну допомогу підприємствам, що потребують вжиття антикризових фінансових заходів, можуть надати спеціалізовані консультаційні підприємства з антикризового фінансового управ-

ління, навчальні центри для керівного складу підприємств з питань управління фінансами в умовах кризи.

Все ж, незважаючи на складні обставини, помітні певні кроки у проведенні санації. Першим серед вітчизняних промислових велетнів, який узяв на себе сміливість випробувати всі плюси й мінуси фінансового оздоровлення в реаліях української економіки, став Лисичанський нафтопереробний завод (НПЗ).

За даними фінансової звітності цього підприємства, передусім було проаналізовано його фінансовий стан. За результатами аналізу з'ясувалося, що підприємство перебуває у важкому фінансовому стані, однак враховуючи унікальність його виробничих процесів, необхідно вжити дієвих заходів з метою запобігання банкрутству. Зважаючи на те, що подальша робота підприємства неможлива без застосування заходів антикризового фінансового управління, передбачених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», перш ніж порушити справу про банкрутство були розглянуті можливі варіанти виходу з ситуації, що склалася. З урахуванням інтересів боржника і кредиторів найефективнішим засобом відновлення платоспроможності виявилось застосування процедури санації.

План оздоровлення підприємства, що враховував специфіку його діяльності, був напрацьований керуючим санацією і узгоджений з комітетом кредиторів ВАТ «ЛИНОС». Останній згідно із законодавством про банкрутство вніс на затвердження господарського суду Луганської області клопотання про затвердження плану санації ЛІНОСу. Суд, вивчивши обставини підготовки плану санації і його зміст, затвердив цей план. Відтепер життєдіяльність підприємства відбуватиметься в жорстких рамках плану санації та під контролем керуючого санацією, комітету кредиторів і суду. Метою проведення санації на цьому підприємстві стало погашення заборгованості перед державою за кредитом німецького банку «Вест ЛБ», а також подальше відновлення платоспроможності підприємства-боржника, поліпшення структури його оборотного капіталу, формування власних фінансових ресурсів, збільшення обсягів прибутків.

Для реалізації цих завдань протягом мінімум півтора року та без завдання шкоди унікальному виробничому комплексу у плані санації керуючим було запропоновано вибрати схему, за якою для збереження цілісного майнового комплексу можливим стало створення нового підприємства. Акціонерами цього підприємства стануть: «ТНК Україна», що за останні два роки відродила під-

приємство і погодилась виступити інвестором, а також боржник та інші фінансові структури. Таке поєднання власників підприємства забезпечить фінансування дуже потрібних інвестиційних програм ремонту, модернізації та екологічної безпеки виробничого комплексу. Внаслідок цієї реструктуризації держава отримає новий цілісний майновий комплекс з ефективною економікою переробки нафти, що фактично виступає основою проведення санації.

Що ж стосується вимог реєстрових кредиторів, то вони будуть задоволені досить швидко, оскільки ВАТ «ЛИНОС» в обмін на старі активи отримає новий високоліквідний актив у вигляді акцій новоствореного підприємства. Для виплати боргу частини акцій цього підприємства, які належать ВАТ «ЛИНОСу», будуть реалізовані, а виручені кошти надійдуть на рахунки кредиторів відповідно до розмірів вимог зафіксованих судом. Крім того, коло покупців може розширюватися за рахунок дробіння пакету акцій на дрібніші частини, що дозволяє сподіватися на можливість залучення великої кількості дрібних, не менш цінних інвесторів.

Таким чином, завдяки проведенню продуманих і ефективних з метою запобігання банкрутства НПЗ заходів санації, досягнута комплексна мета: підприємство розраховується з кредиторами при збереженні майнового комплексу стратегічно важливого для України підприємства, а також робочих місць для працівників заводу.

У процесі відбору варіантів санації перевага надавалася такому, що забезпечував би відновлення платоспроможності боржника шляхом реорганізації цілісного майнового комплексу та створення нового підприємства. Зважаючи на те, що при цьому варіанті найповніше задовольняються вимоги кредиторів, він і матиме найбільше шансів бути схваленим комітетом кредиторів та затвердженим господарським судом і у випадках з іншими підприємствами. Перевага такого варіанту санації полягає також і в тому, що він відповідає соціальним інтересам працівників підприємства, оскільки всі трудові договори (контракти) зберігають силу, а права та обов'язки роботодавця переходять до покупця майна боржника, який вже не відповідає за зобов'язаннями юридичної особи. До того ж з проведенням приватизації розглянутого підприємства, яка відбулась в минулому, передбачалось виконання новим власником інвестиційних програм протягом п'яти років, тому договір купівлі-продажу акцій ЛІНОС, укладений між ТНК і Фондом держмайна України, не виключає також пода-

льшого виконання російськими партнерами раніше взятих НПЗ зобов'язань.

Отже, санація є дієвим заходом щодо запобігання банкрутству підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, а частка таких підприємств в економіці країни становить понад 40 %.

Розглядати питання ліквідації підприємств, щодо яких порушена справа про банкрутство, слід досить виважено, оскільки серед них можуть бути стратегічно містоутворюючі підприємства, які ліквідувати просто небезпечно. Тому в законодавстві жорсткіші правила стосовно підприємств-боржників слід запроваджувати, починаючи раніше 2008 р., коли закінчатся приватизаційні процеси в Україні, зосередивши увагу зокрема на тих підприємствах, які забезпечують належний механізм захисту прав кредиторів.

Це завдання на перспективу, а поки що для боротьби з фіктивним банкрутством слід вносити незначні зміни до чинного законодавства, надавши права кредиторам реалізовувати на аукціонах видане їм під заставу майно, навіть за умов порушення проти боржника справи про банкрутство. На вжиття таких заходів вже налягає і ДПА, яка внесла до парламенту проект законів, за якими дозволяється стягувати обов'язкові платежі до бюджету із поточних рахунків юридичних осіб, проти яких порушено справу про банкрутство. Прийняття таких змін може зробити економічно не вигідною процедуру затягування банкрутства. Позитивним у таких заходах може бути й те, що вони сприятимуть зниженню заборгованості між українськими підприємствами і підвищенню довіри кредиторів до своїх клієнтів.

У цілому ж проблема щодо законодавчого захисту прав кредиторів потребує комплексного вирішення шляхом розробки і прийняття низки законів та термінового уточнення і удосконалення тих пунктів Закону України «Про відновлення платоспроможності або визнання його банкрутом», які спрямовані на формування зацікавленості підприємств у фіктивному банкрутстві або невизначеності термінів перебування порушених кредиторами чи самим підприємством справ про банкрутство.

Слід також зазначити, що багато проблем, які виникають стосовно банкрутства підприємств, пов'язані з приватизаційними процесами. Метою проведення приватизації є насамперед пошук ефективного власника та наповнення ресурсів бюджету. Вважається, що ці завдання виконуються недостатньо, оскільки більшість підприємств, які перейшли від державної до інших форм власності, збиткові, зокрема серед акціонерних товариств, яких налічується майже 36 тис., — 80 %. Це ті, що працюють зі збит-

ками. Не вдалося вирішити за рахунок приватизаційних коштів і проблему наповнення бюджетних ресурсів. Свідченням цього є те, що ухвалені в державному бюджеті на 2002 р. завдання стосовно надходжень від приватизації виконані лише на 10 %. Таким чином, не зважаючи на те, що програма приватизації розробляється періодично, виходячи з особливостей її завдань, через відсутність концептуальних засад економічного і соціального розвитку на довгострокову перспективу програми з приватизації не мають комплексного макроекономічного підходу і зазвичай не виконуються.

Тут спостерігається повна безвідповідальність як Фонду державного майна, так і керівників облдержадміністрацій, яким передані повноваження з управління державними корпоративними правами господарських товариств.

Складається враження, що під управлінням державними корпоративними правами Фонд державного майна та облдержадміністрації мають на увазі лише прискорений продаж державних часток акцій цих підприємств.

Сучасні економічні та правові проблеми антикризового управління, забезпечення платоспроможності, банкрутства та санації вітчизняних підприємств обговорювалися учасниками Всеукраїнської науково-практичної

конференції «Економічні та правові проблеми санації і банкрутства підприємств в Україні: теорія і практика» (м. Яремча Івано-Франківської області, 10—15 березня 2003 р.).

Після обговорення доповідей учасники конференції дійшли висновку щодо змісту рекомендацій державним, науковим і навчальним установам України для ознайомлення, реагування, вирішення або використання у своїй діяльності за такими напрямками:

I. У сфері підвищення платоспроможності підприємств і недопущення їх банкрутства:

- трансформувати процедури роботи державних і госпрозрахункових управлінсько-координаційних структур у такий режим, за якого ними б здійснювалось «економічне управління, а не адміністративний нагляд». Відповідно до цього оцінку діяльності спеціалізованих регіональних структур Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України необхідно здійснювати за результатами їх роботи в сфері забезпечення соціально-економічного розвитку областей через пріоритетне відновлення активної і прибуткової діяльності підприємств, формування та збереження джерел стабільних надходжень до державного бю-

джету, а не через їх банкрутство, ліквідацію і втрату бюджетоформуючих одиниць;

- одним із найефективніших кроків у вирішенні питання виведення підприємств з кризового стану вважати створення груп кризового управління (ГКУ) — спеціально створених команд фахівців, які спроможні вивести те чи інше підприємство з кризи за допомогою використання відповідних технологій і процедур управління. Основним завданням ГКУ має стати забезпечення уникнення підприємством незворотних наслідків кризового стану шляхом його чіткої ідентифікації, аналізу і діагностики основних причин його формування, розробки і реалізації концепції відродження нормального функціонування підприємства з одночасним оновленням;

- використовувати функціонування будь-якого фінансового інструмента ринку цінних паперів як збалансовану систему прав і зобов'язань, а порушення кожного з елементів системи, наприклад, неможливість використання корпоративних прав унаслідок процедури банкрутства, оцінювати під кутом додаткових фінансових вкладень, необхідних для приведення системи в цілому і кожного з її елементів у збалансований стан і зіставлення доцільності таких вкладень з кінцевим фінансовим результатом — одержанням доходу (прибутку);

- ширше запроваджувати бюджетування як інструмент бізнесу, котрий дозволяє поєднувати фінансовий і маркетинговий плани підприємства, дає змогу ефективно контролювати практичну реалізацію бізнес-проекту, вчасно реагуючи на проблеми, котрі виникають, забезпечує необхідну платоспроможність;

- запроваджувати інформаційне забезпечення і систему раннього попередження та реагування через використання контролінгу, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми з платоспроможністю на підприємствах;

- щоб ефективно вирішувати проблеми із санацією і банкрутством, ширше використовувати узагальнюючі показники із запровадженням моделей дискримінантного аналізу, котрі є найбільш науково обґрунтованими для оцінювання фінансового стану підприємств;

- щоб запобігати банкрутству, в кожному регіоні розробляти науково обґрунтовану концепцію інвестиційної стратегії, виходячи з пріоритетних цілей, економічної, ресурсної, політичної і соціальної бази цього регіону, його наукового, виробничого, кадрового та інших потенціалів, що дозволить спрямувати інвестиційні потоки на оновлення підприємств, підвищити їх ефективність в інтересах економічного і соціального розвитку території;



- з погляду забезпечення ефективності діяльності підприємств і запобігання банкрутству основними перспективними напрямами інвестиційної стратегії регіону в межах загальнодержавної інвестиційної стратегії слід вважати такі: поліпшення відтворювальної структури капіталовкладень, підвищення питомої ваги витрат на технічне переозброєння та реконструкцію діючих підприємств за рахунок зменшення питомої ваги нового будівництва у виробничій сфері, удосконалення технологічної структури капітальних вкладень, збільшення в них питомої ваги устаткування й відповідно скорочення обсягів будівельно-монтажних робіт;

- з метою підвищення життєвого рівня населення — зміна галузевої структури капітальних вкладень на користь галузей, що виробляють продукти харчування та предмети особистого споживання (сільського господарства, переробних галузей, легкої та харчової промисловості);

- пріоритетне забезпечення капітальними вкладеннями прогресивних напрямів науково-технічного прогресу, які сприяють зниженню ресурсомісткості виробництва та підвищенню якості продукції;

- збільшення обсягів капітальних вкладень в реалізацію житлової та інших соціальних програм (охорони здоров'я, освіти тощо);

- забезпечення збалансованості інвестиційного процесу, активізація інвестиційної діяльності на державному та регіональному рівні;

- санацію балансу підприємств слід розглядати як один з перших заходів антикризової програми, який повинен створити умови для впровадження наступних превентивних заходів, котрі вже передбачатимуть інвестування підприємства, його відновлення та розвиток.

При цьому основними завданнями санації балансу мають бути:

- збільшення інвестиційної привабливості підприємства для потенційних інвесторів і санаторіїв;

- покращення ставлення кредиторів до підприємства;

- мобілізація додаткових внутрішніх фінансових резервів для подальшого розвитку;

- представляється за необхідне в методиці рейтингової оцінки динаміки відповідних показників використовувати інтегральну оцінку інвестиційної привабливості, яка може бути цінною інформацією для інвестора з точки зору прогнозування майбутнього розвитку подій і надасть змогу потенційному інвестору порівнювати підприємства як об'єкти інвестування робити свідомий вибір;

- застосовувати у випадках банкрутства банків та інших фінансово-кредитних устане договір факторингу або договір фінансування під уступку грошової вимоги, який набув широкого поширення в багатьох країнах світу.

## II. У сфері змін і доповнень до чинного законодавства:

- вирішити питання щодо ліквідації наявності двох не пов'язаних між собою, органів управління підприємством, які знаходяться в стадії банкрутства або санації, а саме — загальних зборів акціонерів (засновників) і зборів кредиторів;

- надати роз'яснення в чинному законодавстві щодо порядку обліку боргів на акції: стадії санації як одного з шляхів відновлення платоспроможності боржників;

- з метою боротьби з фіктивним банкрутством внести до чинного законодавства зміни стосовно надання прав кредиторам реалізовувати на аукціонах видане їм під заставу майно навіть за умов порушення проти боржника справи про банкрутство, що зробить не вигідною процедуру затягування банкрутства;

- зважаючи на те, що серед підприємств, проти яких порушено справу про банкрутство можуть бути стратегічні і містоутворюючі підприємства, жорсткі правила щодо таких підприємств-боржників слід запроваджувати після закінченні приватизації в Україні. Продовжити термін ліквідації містоутворюючих підприємств. У разі досудової санації по відношенню до державних підприємств (стратегічних і містоутворюючих) передбачати в Державному бюджеті України і місцевих бюджетах кошти на проведення такої санації;

- надати значно ширші права господарському суду для повернення заяви про визнання боржника банкрутом без розгляду, або залишення такої заяви без руху. Якщо буде встановлено, що кредитор, який звернувся до господарського суду із заявою про визнання боржника банкрутом, не прийняв вичерпних заходів на виконання судового акту про стягнення заборгованості, а можливості отримання боргу через виконавче провадження не вичерпані з його вини, суд повинен мати право повернути заяву про банкрутство боржника без розгляду;

- враховуючи, що більша кількість ухвал, які виносяться господарськими судами при розгляді справ про банкрутство, не підлягають оскарженню, а відповідно і перегляду, що викликає багато нарікань з боку підприємців, внести до чинного законодавства чіткі підстави, які б гарантували обмеження таких ухвал. Для цього в п. 1 ст. 2 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»

встановити особливий режим повноважень державного органу з питань банкрутства не відносно підприємств з певною часткою державної власності, а відносно підприємств, певна кількість акцій яких належить державі;

- виходячи з недосконалості Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», рекомендувати Міністерству економіки та з питань європейської інтеграції України створити спільну робочу групу з числа практиків, представників господарських судів, Агентства з питань банкрутства, арбітражних керуючих, вчених, які могли б розробити якісно новий законопроект про банкрутство;

- ґрунтуючись на зарубіжному досвіді і з огляду на те, що українське законодавство не містить норм про проведення прискореної судової процедури санації відносно підприємств з невеликою кількістю працюючих, ввести таку норму;

- з метою своєчасного і повного погашення податкового боргу податкові органи повинні співпрацювати з арбітражним керуючим та звертатися до господарського суду, у провадженні якого перебуває справа про банкрутство, для визначення конкретного майна, на яке буде звернено стягнення, для погашення поточних податкових вимог;

- відповідно до ст. 12 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», господарським судам накладати арешт на все майно підприємства-боржника та продаж його по частинах, подаючи клопотання до господарського суду щодо зняття арешту з конкретного майна;

- рекомендувати Вищому господарському суду України створити робочу групу і розробити проект процесуального Кодексу законів про неплатоспроможність;

- рекомендувати Міністерству економіки та з питань європейської інтеграції України підготувати законопроект «Про арбітражних керуючих»;

- у разі винесення постанови господарського суду про визнання боржника банкрутом протягом 6 місяців після повідомлення органи Держкомрезерву приймають рішення про розбронювання або перевезення матеріальних цінностей державного і мобілізаційного резерву (до ст. 26);

- у чинному законодавстві встановити, що для досудової санації підприємств залучати арбітражних керуючих, яким доручається при цьому бути розпорядником майна, котре належить підприємству, що знаходиться в процесі досудової санації;

- рекомендувати Міністерству праці і соціальної політики України ввести до Класифікатора професій арбітражного керуючого та його помічника;

- запропонувати Рахунковій палаті України як дійсному члену Міжнародної організації вищих аудиторських установ INTOSAI та Європейської організації вищих аудиторських установ EUROSAI зосереджувати в себе опрацьовану інформацію щодо аудиторської діяльності, систематизуючи її та здійснюючи масштабний (галузевий) зовнішній аудит, залучаючи світовий досвід проведення аудиторської діяльності. Вирішити це питання в законодавчому порядку;

- встановити, що саморегулювальні професійні організації арбітражних керуючих виступають як контролюючий орган першої інстанції з введенням їх матеріальної відповідальності за результати діяльності арбітражних керуючих;

- ввести, що винагорода арбітражного керуючого за виконання своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, установлюється в розмірі не менше ніж 5 % від суми погашеної кредиторської заборгованості. В разі успішного проведення санації арбітражному керуючому виплачується винагорода в розмірі не менше ніж 10 % від загальної суми кредиторських вимог за рахунок діяльності підприємства.

III. У сфері поліпшення підготовки та атестації арбітражних керуючих:

- запропонувати Міністерству економіки та з питань європейської інтеграції України: поновлювати ліцензії арбітражним керуючим лише після проходження ними підвищення кваліфікації за відповідною програмою. Ввести диференціацію арбітражних керуючих залежно від їх кваліфікації і стажу практичної діяльності в цій сфері шляхом зміни системи ліцензування з введенням ліцензій трьох категорій, для підвищення якості підготовки арбітражних керуючих ввести попереднє тестування кандидатів в арбітражні керуючі з економічних, юридичних і психологічних питань;

- вдосконалити систему підготовки арбітражних керуючих шляхом встановлення не менш 100-годинної підготовки за програмою, затвердженою Міністерством економіки та з питань європейської інтеграції України;

- ввести стажування нових арбітражних керуючих у вигляді помічників досвідчених арбітражних керуючих;

- практикувати проведення спеціальних семінарів за окремими напрямками діяльності арбітражних керуючих;

- при встановленні категорії арбітражних керуючих враховувати стаж практичної або керівної роботи чи роботи у вигляді помічника арбітражного керуючого не менше як три роки;

- враховуючи, що одним з можливих шляхів вирішення кадрових проблем з питань антикризового управління і санації є введення на державному рівні нової спеціалізації «Антикризове управління» рекомендувати Міністерству освіти і науки України ввести таку спеціалізацію на базі вищої освіти (кваліфікаційний рівень підготовки — магістр, термін навчання — 1—1,5 року). При цьому державна атестація повинна включати не тільки іспит, але і виконання дипломної кваліфікаційної роботи на матеріалах підприємств, які знаходяться в кризовому стані;

- рекомендувати Агентству з питань банкрутства узагальнювати і розповсюджувати позитивний досвід практичної діяльності арбітражних керуючих.

Таким чином, бюджетна систем повинна стати визначальною формою відносин, які реалізують фінансові цілі держави поєднанні з цілями підприємств та населення. Головним пріоритетним напрямом бюджетної політики на найближчу перспективу повинні стати фінансове оздоровлення підприємств реального сектора шляхом створення сприятливих макроекономічних умов і проведення зваженої податкової реформи. Оскільки приватизаційні процеси в державі ще не завершені і в управлінні держави знаходяться значні пакети акцій стратегічно важливих підприємств, у проекті державного бюджету України на 2006 р. важливо, на наш погляд, передбачити кошти на проведення досудової санації підприємств, що перебувають у кризовому стані.



### Основні терміни і поняття

**Альтернативна санація** — форма фінансової санації за допомогою власників підприємства, за якої акціонер (пайовик) на добровільних засадах може зробити вибір між деномінацією чи консолідацією своїх корпоративних прав, з одного боку, та здійснення безповоротної фінансової допомоги підприємству — з іншого.

**Арбітражний керуючий** — розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор — фізична особа, яка має ліцензію, видану в установленому законодавством порядку, і діє на підставі ухвали арбітражного суду.

**Банкрутство приховане** — навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності поданням недостовірних даних

кредиторам, державним органам та іншим зацікавленим особам.

**Банкрутство умисне** — це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, до якого з корисливих мотивів вдається власник або посадова особа підприємства.

**Банкрутство фіктивне** — явно неправдива заява громадянина — засновника або власника підприємства, а також посадової особи цього підприємства про фінансову неспроможність виконати зобов'язання перед кредиторами та бюджетом.

**Бенчмаркінг** — це методика зіставлення ефективності підприємницької діяльності досліджуваних організаційно-правових структур, що є лідером на ринку товарів і послуг.

**Відокремлення підприємств** — форма реорганізації, за якої на базі існуючого суб'єкта господарювання чи його структурної одиниці створюється нове підприємство.

**Злиття підприємств** — об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), в результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств, щоб досягти подальшого спільного розподілу ризиків і вигод від об'єднання. При цьому жодна зі сторін не може бути визначена як покупець.

**Комітет кредиторів** — робочий орган зборів кредиторів боржника під час провадження справи про банкрутство.

**Кредитор** — юридична або фізична особа, яка має підтвержені належними документами грошові вимоги до боржника, в тому числі вимоги з виплати заробітної плати, зі сплати податків та інших обов'язкових платежів.

**Кредитоспроможність** — наявність передумов для отримання кредиту й здатність повернути його.

**Ліквідатор** — фізична особа, яка за рішенням арбітражного суду здійснює ліквідацію визнаного банкрутом суб'єкта підприємницької діяльності та забезпечує задоволення вимог кредиторів.

**Ліквідаційна вартість майна** — сума коштів або вартість інших активів, яку підприємство очікує отримати від реалізації (ліквідації) необоротних активів після закінчення строку їхнього корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією).

**Ліквідаційна маса** — сукупність усіх видів майнових активів банкрута, що належать йому на правах власності або повного господарського відання.

**Ліквідність** — здатність окремих видів активів (майнових цінностей) до швидкої реалізації на ринку та перетворення на грошові активи.

- Мораторій на задоволення вимог кредиторів** — зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), строк виконання яких настав до дня введення мораторію, та зупинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до прийняття рішення щодо введення мораторію.
- Перетворення підприємств** — форма організації, яка передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства.
- Платоспроможність** — здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно та повністю виконати свої платіжні зобов'язання.
- Поглинання підприємств** — форма організації, яка полягає в придбанні корпоративних прав фінансово неспроможного підприємства підприємством-санатором.
- Поділ підприємств** — форма реорганізації, за якої одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюються кілька нових підприємств, оформлених у виді самостійних юридичних осіб.
- Приєднання підприємств** — форма реорганізації, яка передбачає приєднання всіх прав і обов'язків однієї або кількох юридичних осіб — правонаступників до іншої юридичної особи — правонаступника.
- Реорганізація підприємства** — це повна або часткова зміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох.
- Розпорядник майна** — фізична особа, на яку в установленому порядку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядження майном боржника на період провадження в справі про банкрутство.
- Санатор** — фізична або юридична особа, яка має намір узяти (або бере) фінансову чи іншого роду матеріальну участь у санації підприємства, що перебуває в фінансовій кризі.
- Санаційна спроможність** — сукупність фінансових, організаційно-технічних і правових можливостей підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації.
- Спрощена процедура банкрутства** — альтернативна до юридичного порядку процедура банкрутства підприємства, яка передбачає примусове створення на базі майна банкрута відкритого акціонерного товариства з подальшим продажем акцій на відкритих торгах.

**Фінансова криза на підприємстві** — кінцева стадія непрогнозованого процесу втрати (під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників) потенціалу розвитку, в ході якого структура капіталу та ліквідність підприємства погіршується настільки, що це загрожує його подальшому існуванню.



### *Питання для самостійної підготовки*

1. Які головні об'єктивні причини проведення реструктуризації підприємств ви знаєте?
2. У чому полягає суть реструктуризації, які головні завдання і мета реструктуризації?
3. Які складові виділяють у загальній концепції реструктуризації?
4. У чому проявляється сутність санації і для чого її проводять?
5. Які основні заходи проводять в процесі санації?
6. Що включає в себе програма та проекти санації суб'єктів господарювання?
7. Для чого складають бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства?
8. Які форми та методи державної фінансової підтримки санації підприємств можна назвати?
9. Яка мета діагностики банкрутства і які фактори можуть спричинити банкрутство підприємства?
10. Яку систему показників використовують для діагностування банкрутства підприємства?
11. У яких випадках підприємство банкрутує і для чого створюється ліквідаційна комісія?
12. Як відбувається процес банкрутства підприємства?
13. У якій послідовності задовольняються вимоги кредиторів у випадку банкрутства і які мотиви ліквідації підприємства ви знаєте?
14. Із яких етапів складається процедура ліквідації підприємства, у яких формах вона може здійснюватися?
15. У чому полягає сутність бенмаркінгу?



### *Методичні вказівки і практичні завдання*

1. Обсяг санаційних коштів для оздоровлення фінансового стану неплатоспроможного підприємства ( $I_c$ ):

$$I_c = B - (P + D),$$

де  $B$  — необхідна загальна сума витрат на здійснення санаційних заходів, які забезпечують рентабельну роботу неплатоспроможного підприємства;



$P$  — обсяг внутрішніх резервів неплатоспроможного підприємства, що його використано для фінансового оздоровлення;

$D$  — обсяг фінансової допомоги з боку інших підприємств, які захищені в рентабельній роботі неплатоспроможного підприємства.

2. Моделі і системи показників для прогнозування банкрутства підприємств запропоновані в багатьох зарубіжних дослідженнях.

Двофакторна модель: залежно від розрахованого показника  $Z$  прогнозують ймовірність банкрутства підприємства за такою формулою:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{п}} + 0,0579K_{\text{ф.з.}}$$

де  $Z$  — показник класифікуючої функції;

$K_{\text{п}}$  — коефіцієнт покриття (ліквідності);

$K_{\text{ф.з.}}$  — коефіцієнт фінансової залежності у відсотках.

При  $Z = 0$  маємо рівняння дискримінантної межі. Для підприємств, у яких  $Z = 0$ , ймовірність збанкрутувати дорівнює 50 %. Якщо  $Z < 0$ , то ймовірність банкрутства менша, ніж 50 % і далі знижується у міру зниження  $Z$ . Якщо  $Z > 0$ , то ймовірність банкрутства більша ніж 50 % і зростає із зростанням  $Z$ .

Через те що двофакторна модель не повністю описує фінансове становище підприємства, то розрахункові і фактичні показники можуть відрізнятись, мати певне відхилення.

Прогнозування банкрутства за допомогою двофакторної моделі, що включає коефіцієнти покриття і коефіцієнт фінансової залежності, не забезпечує високої точності, оскільки не враховує інших важливих показників: рентабельності, віддачі активів, ділової активності підприємства. Похибка прогнозу з допомогою цієї моделі оцінюється інтервалом  $Z = \pm 0,65$ . Якщо використовувати більше факторів, то прогноз буде точнішим.

У західній практиці для прогнозування банкрутства використовують багатофакторні моделі Е. Альтмана, зокрема п'ятифакторну модель прогнозування банкрутства. Для цього зіставляються 5 показників, які характеризують різні сторони фінансового становища підприємства і за допомогою наступної формули оцінюються можливості банкрутства підприємства:

$$Z = 1,2K_{\text{об}} + 1,4K_{\text{н.п}} + 3,3K_{\text{р}} + 0,6K_{\text{п}} + 1,0K_{\text{в.а.}}$$

де  $K_{\text{об}}$  — частка оборотних коштів в активах, тобто відношення активів до загальної суми активів;

$K_{\text{н.п}}$  — коефіцієнт рентабельності активів, визначених на основі нерозподіленого прибутку, тобто відношення нерозподіленого прибутку (чистий прибуток за мінусом дивідендів) до загальної суми активів;

$K_{\text{р}}$  — коефіцієнт рентабельності активів, визначений на підставі балансового прибутку, тобто відношення балансового прибутку (до відрахування податків) до загальної суми активів;

$K_{\text{п}}$  — коефіцієнт покриття за ринковою вартістю власного капіталу, тобто відношення ринкової вартості акціонерного капіталу (сумарна

ринкова вартість акцій підприємства) до короткотермінових зобов'язань;

$K_{в.а}$  — коефіцієнт віддачі всіх активів, тобто відношення виручки від реалізації до загальної суми активів.

Якщо даний про ринкову вартість акцій немає, то цей показник можна розрахувати так:

$$P_{в.а} = C_d : C_{р.п.в},$$

де  $P_{в.а}$  — ринкова вартість акцій;

$C_d$  — сума дивіденда;

$C_{р.п.в}$  — середній рівень позичкового відсотка.

У цю модель включені показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності і ринкової активності. Залежно від значення прогнозують ймовірність банкрутства: до 1,8 — дуже висока, від 1,8 до 2,7 — висока, від 2,8 до 2,9 — можлива, понад 3,0 — дуже низька.

За допомогою 5-факторної моделі прогноз банкрутства можна встановити з точністю до 95 %.

*Приклад.* За приведеним у таблиці балансом підприємства «Медобори» оцінити в динаміці вірогідність банкрутства за допомогою двофакторної моделі. У разі зростання вірогідності банкрутства оцінити реальність можливого відновлення платоспроможності протягом шести місяців.

#### БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА «МЕДОБОРИ», млн грн

Показник	На 1.01.2004 р.	1.01.2005 р.
<i>Актив</i>		
Основні кошти та інші позаоборотні активи	39,6	59,2
Поточні активи, всього	59,4	56,9
У тому числі:		
виробничі запаси та витрати	14,4	18,0
готова продукція	7,1	7,2
грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	9,4	2,7
дебіторська заборгованість	16,0	17,2
інші оборотні активи	12,5	11,8
<b>Усього активів</b>	<b>99,0</b>	<b>116,8</b>

Показник	На 1.01.2004 р.	1.01.2005 р.
<i>Пасив</i>		
Джерела власних коштів	56,5	56,7
Позичкові кошти, всього	42,5	59,2
У тому числі:		
довгострокові кредитні позички	2,3	2,8
короткострокові кредити банків і позички	9,1	10,2
розрахунки з кредиторами	10,6	16,9
інші короткострокові пасиви	20,5	29,3
Усього поточних пасивів	40,2	56,4
<b>Усього пасивів</b>	<b>99,0</b>	<b>116,0</b>

*Рішення:* двофакторна модель прогнозування банкрутства потребує розрахунків коефіцієнта  $Z$ . Якщо цей коефіцієнт  $Z$  буде більше 0 — вірогідність банкрутства велика. Негативний показник коефіцієнта  $Z$  свідчить про незначну вірогідність банкрутства.

На 1.01.2004 р.:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \cdot (59,4: 40,2) + 0,579 \cdot (42,5: 99,0) = -0,3877 + (-1,0736) \cdot 1,478 + 0,579 \cdot 0,429 = -1,726.$$

На 1.01.2005 р.:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \cdot (56,9: 56,4) + 0,579 \cdot (59,2: 116,0) = -0,3877 + (-1,0736) \cdot 1,009 + 0,579 \cdot 0,510 = -1,176.$$

Розрахунки свідчать, що вірогідність банкрутства в принципі невелика (при тому, що і на початок, і на кінець періоду аналізу коефіцієнт поточної ліквідності набагато менший від нормативного значення 2). Однак видно серйозне зростання вірогідності банкрутства. Особливо сильно відбувається зниження значення коефіцієнта поточної ліквідності до критичного значення 1: підприємство невдовзі залишиться без власних обігових коштів і перейде в стан неплатоспроможності.

Оцінимо можливості відновлення платоспроможності протягом шести місяців за допомогою спеціального коефіцієнта відновлення платоспроможності ( $K_{вп}$ ).

$$K_{вп} = (K_{п.л.п.п} : N_{к.п.л}) + [(16 \text{ міс.} : 12 \text{ міс.}) \cdot (K_{к.л.п.п} - K_{п.л.п.п}) : N_{к.п.л}],$$

де  $K_{п.л.п.п}$  — коефіцієнт поточної ліквідності на початок періоду;

$K_{к.л.п.п}$  — коефіцієнт поточної ліквідності на кінець періоду;

$N_{к.п.л}$  — нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Проводимо розрахунки:

$$K_{вп} = [1,478 + 0,5 (1,009 - 1,478)] : 2 = 0,622$$

Як можна побачити, прогноз невтішний. Підприємству терміново потрібен професіонал фінансового менеджменту.

## Практичні задачі

### Задача 1

Ліквідаційна вартість підприємства складає 4,3 млн грн. Прогнозний середньорічний чистий грошовий потік — 540 тис. грн. Середньоврівноважена вартість капіталу становить 12 %. Необхідно визначити економічну вартість підприємства. Що вигідніше: ліквідація чи реорганізація?

### Задача 2

Ліквідаційна вартість підприємства, справа про банкрутство якого розглядалася в суді, оцінена в 5,3 млн грн. У випадку реорганізації прогнозується одержати 0,5 млн грн чистих грошових потоків щорічно. Середньоврівноважена вартість капіталу становить 10 %. Суд збирається прийняти рішення про ліквідацію підприємства. Чи буде це вірне рішення правильним у фінансовому відношенні?

### Задача 3

Поточні активи на кінець звітного періоду — 4394,5 тис. грн. Короткострокові зобов'язання (поточні пасиви) — 3141,6 тис. грн.

Розрахувати:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 2) суму нерозподіленого прибутку, необхідного для гарантування досягнення підприємством нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності, що дорівнює 2 (сума термінових зобов'язань не зростає).

### Задача 4

Агрофірма «Нива» придбала нове технологічне обладнання для виготовлення меблів (деталей) вартістю 620 тис. грн. Витрати на транспортування і монтаж технологічної лінії склали 20 тис. грн. Прогнозований нормативний термін експлуатації технологічної лінії становитиме 10 років, а її ліквідаційна вартість — 22 тис. грн.

Визначити:

- 1) норму амортизаційних відрахувань для технологічного обладнання за умови рівномірної амортизації засобів праці;
  - 2) річні норми амортизаційних відрахувань для технологічного обладнання за умови прискореної амортизації;
  - 3) коефіцієнт економічного спрацювання технологічного обладнання за три повних роки її експлуатації при кожному методі амортизації;
- З'ясувати, який із зазначених методів амортизації економічно вигідніший для меблевого комбінату.

### Задача 5

Протягом звітнього року акціонерне товариство «Ватра-Шредер» виготовило та реалізувало товарної продукції на суму 1,0 млн грн, середньорічний залишок обігових коштів становив 480 тис. грн. У розрахунковому році обсяг реалізованої продукції має бути збільшено на 10 %. Крім того, розроблено організаційно-економічні заходи щодо підвищення ефективності виробництва, які дадуть змогу скоротити оборотність обігових коштів приблизно на 15 днів.

Розрахувати:

1) показники оборотності обігових коштів АТ «Ватра-Шредер» у звітному та розрахунковому роках;

2) рентабельність оборотних коштів у звітному та розрахунковому роках, якщо рентабельність продукції в звітному році — 18 %, у розрахунковому — 20 %.

### Задача 6

Вітчизняна виробнича фірма вирішує питання щодо доцільності придбання ліцензії на право використання конструкції та технології виготовлення нового виробу замість його випуску на основі власних технологічних розробок. Прогнозований річний обсяг виробництва продукції — 7000 одиниць. Очікувана собівартість одиниці власного виробу має становити 500 грн, а виробу, виготовленого на основі ліцензії, — на 25 % менша. Нормативна рентабельність продукції, що включається в її продажну ціну, дорівнює 20 %. Визначити граничну (економічно виправдану) ціну ліцензії за умови, що вона не може перевищувати 75 % річного валового прибутку, одержаного від продажу виробів на основі дозвільної ліцензії.



### Висновки до розділу III

1. Конкуренція виступає основною умовою, за якої працюють ринкові механізми, що формують багатство, розмаїття асортименту і високу якість товарів та послуг. Як одна з головних складових ринкової економіки, вона передбачає завоювання ринку, перемогу над конкурентами в боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку.

2. В сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства на ринку є головним критерієм ефективності виробництва, оцінки ефективності системи управління. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів та послуг — це узагальнюючий показник життєдіяльності під-

присмства, його вміння ефективно використовувати виробничий, трудовий та фінансовий потенціал

3. На конкурентоспроможність впливає ряд факторів, що об'єктивно впливають на підприємство, а також суб'єктивних, які залежать від команди управління підприємства, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних з забезпеченням конкурентоспроможності

Оцінювання конкурентоспроможності конкретного підприємства передбачає таке: визначення кола підприємств-конкурентів; збирання інформації про діяльність останніх; формування системи оціночних показників; оброблення інформації та отримання узагальнюючої оцінки стану конкурентоспроможності.

4. Формування конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Рішення цього завдання ускладнюються тим, що досягнуті успіхи на ринку за відсутності постійної і цілеспрямованої роботи будуть через певний час перевершені відповідними діями конкурентів.

5. Економічна безпека фірми (підприємства, організації) — це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, що позначаються негативно на його діяльності, це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки, устаткування) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам). Необхідність постійно дотримуватися економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

6. Широкий спектр проблем, з якими пов'язана економічна безпека підприємства, вимагає їхньої системної класифікації за такими видами (підприємствами): технологічна, ресурсна, фінансова, інтелектуальна, соціальна, екологічна,

*силова безпека. Для кожної підсистеми є свої параметричні оцінки-індикатори.*

*7. Економічна безпека підприємства може бути визначена через сукупний критерій економічної безпеки (порівняльна характеристика); рівень техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства за окремим функціональним критерієм (коефіцієнтом).*

*8. Ознаки критичної неплатоспроможності, що відповідають фінансовому стану потенційного банкрутства, мають місце, якщо на початку і в кінці звітного кварталу, що передував поданню заяви про порушення справи про банкрутство, мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття і коефіцієнт забезпечення власними засобами в кінці звітного кварталу менший від їхніх нормативних значень — 1,5 і 0,1 відповідно.*

*9. Діагностика фінансового стану як передумова запобігання і діяльності підприємства може здійснюватися різноманітними методами: аналітичним, експертним, методом коефіцієнтів, лінійного і поточного програмування та моделювання. Найпоширенішим є аналітичний метод, згідно з яким статистичні органи проводять масове науково організоване спостереження і одержують первинну інформацію про основні параметри об'єкта, що діагностується, тобто дані звітності про фінансові результати діяльності окремих підприємств (організацій), про зайнятість, кількість і розподіл трудових ресурсів тощо.*

# Розділ IV

## МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

---

### ГЛАВА 9

#### ПОЄДНАННЯ ДЕРЖАВНОГО І РИНКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА

*9.1. Обґрунтування методів і форм активізації підприємництва.*

*9.2. Адаптація систем управління до вимог ринку.*

*9.3. Фінансово-економічне регулювання розвитку підприємництва на ринку товарів і послуг.*

*9.4. Інвестиційна, орендна, лізингова політика при формуванні матеріальних ресурсів у підприємницьких структурах.*

*9.5. Поєднання державного і ринкового регулювання розвитку економіки підприємництва.*

#### Ключові слова та терміни

- підприємницька самостійність підприємства
- фінансова самостійність підприємства
- адаптація підприємства до ринкового середовища
- блок менеджменту організаційного прогресу
- блок менеджменту науково-технічного прогресу
- підприємницькі функції оренди
- система моніторингу ринку

#### 9.1. Обґрунтування методів і форм активізації підприємництва

Підвищення ефективності підприємництва як основної форми господарювання в сучасних умовах трансформації економіки пов'язане з удосконаленням і активізацією інноваційно-



технічного, організаційного та фінансового менеджменту, господарського механізму в цілому на рівні підприємств, корпорацій, асоціацій, державних комітетів, міністерств тощо.

В економіці України та її окремих галузях спостерігається тенденція збільшення мережі добровільних об'єднань підприємств та організацій (асоціацій, корпорацій). Саме в таких організаційних утвореннях підприємницька діяльність стає провідною і переважаючою формою господарювання. Тому обґрунтування і вибір найбільш ефективних (доцільних) напрямків підприємництва в корпораціях, асоціаціях та інших подібних організаційних структурах є невідкладним завданням. Залежно від особливостей та складності виробничо-економічних систем існує чимало конкретних заходів для підвищення ефективності підприємницької діяльності. Але для кожної однорідної групи корпорацій (асоціацій) треба вибрати свої методи і форми збільшення ефективності підприємництва. Найбільш поширеними, на нашу думку, можуть бути такі, що показані на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Схема можливих ефективних методів і форм подальшого розвитку підприємництва

Ці методи і форми відображають низку конкретних організаційно-економічних заходів, здійснення яких у певній сукупності

та черговості можуть помітно підвищити ефективність підприємницької діяльності.

Серед них визначальний і найбільш істотний вплив на всю систему господарювання справлятиме прискорення приватизації підприємств. Це пояснюється тим, що саме приватизація є найдієвішим способом реформування власності, джерелом народження великого соціального прошарку реальних власників підприємств, що особисто заінтересовані у формуванні ринкових відносин, постійному підвищенні ефективності виробництва і збільшенні одержуваного прибутку. Всі інші заходи стосуються організаційних структур управління суб'єктами господарювання і формування необхідної ринкової структури, без рішучого вдосконалення та розвитку яких неможливе радикальне підвищення ефективності підприємництва в сучасних умовах.

**Прискорення процесів приватизації.** Одним з визначальних господарських процесів, пов'язаних з реформуванням суспільно-економічного ладу країни і переходом до соціально-орієнтованої ринкової економіки, є приватизація, тобто процес трансформації будь-якої форми власності в приватну.

Головну мету приватизації можна визначити як передачу недостатньо ефективних державних підприємств реальним власникам (господарям), які виявлятимуть заінтересованість у підвищенні ефективності своєї підприємницької діяльності та конкурентоспроможності продукції (послуг) на національному й світовому ринках.

В Україні приватизаційний процес реально розпочався з малої приватизації, здійснюваної як через продаж приватним власникам (за готівку на конкурсах чи аукціонах) державних підприємств торгівлі, громадського харчування, сфери обслуговування, невеликих промислових, транспортних, будівельних підприємств, незавершених будов, так і через оренду з наступним викупом цих об'єктів безпосередньо їхніми працівниками. Мала приватизація здійснюється досить активно.

Проте визначальний вплив на результати господарювання справляє велика приватизація державних підприємств: корпоратизація, акціонування, створення холдингових компаній тощо.

**Корпоратизація** означає процес перетворення у відкриті акціонерні товариства державних підприємств, створення закритих акціонерних товариств, певна частка статутного фонду яких належить державі, виробничих і науково-виробничих об'єднань, підприємств зі змішаною формою власності, в яких є державне майно. Мета її полягає в реформуванні управління державним

сектором економіки та підготовці до приватизації. Корпоратизація здійснюється за трьома основними напрямками: *перший* — перетворення державних підприємств у відкриті акціонерні товариства (ВАТ) у процесі їхньої приватизації; *другий* — процес реформування закритих акціонерних товариств, виробничих науково-виробничих об'єднань у ВАТ органами, вповноваженими управляти майном державних підприємств; *третій* — створення ВАТ на базі державних підприємств та їхніх структурних підрозділів, переданих в оренду, а також підприємств зі змішаною формою власності. Особливістю організаційної структури управління корпоратизованим підприємством є функціонування спостережної ради, що здійснює контроль за діяльністю правління ВАТ з метою захисту інтересів держави й акціонерів.

**Акціонування** підприємств охоплює комплекс заходів, пов'язаних із процесом трансформування цілісних майнових комплексів з державної в акціонерну форму власності, передачею господарських функцій від держави акціонерним товариствам як безпосереднім товаровиробникам. В Україні процес акціонування має здійснюватися в два етапи: 1) перетворення державних підприємств у ВАТ, частка держави в яких становить 100 % акцій; 2) продаж та формування недержавного корпоративного сектора економіки.

Як свідчить світовий досвід та його адаптація до соціально-економічної ситуації в Україні, доцільно:

- доручити виключно органам приватизації здійснювати корпоратизацію та акціонування підприємств;
- обґрунтувати стратегію швидкої приватизації, ініційованої державою в особі органів приватизації;
- проводити акціонування підприємств періодично, групами, що дозволить урахувати галузеві особливості та забезпечувати прискорені темпи перетворень;
- застосовувати реструктуризацію лише підприємств-монополістів та підприємств, виокремлення структурних підрозділів в яких може погребувати значних інвестицій.

Варто зазначити, що широка і швидка приватизація державних підприємств мотивується необхідністю використання резервів зростання ефективності.

Враховуючи вже помітний вплив реформування власності на підвищення ефективності підприємницької діяльності, варто додатково обґрунтувати і здійснити низку заходів, що сприятимуть прискоренню процесів приватизації підприємств і організацій в усіх галузях народного господарства України:

• *перше* — термінова відмова від збанкрутілого деструктивного курсу «повзучого» роздержавлення, що призвів економіку України до некерованості, збільшення тіньового сектора і рішучий перехід до здійснення керованої державою швидкої і широкомасштабної приватизації;

• *друге* — більш активне і ефективне використання методу корпоратизації, який утверджує приватну власність і одночасно зберігає колективні форми господарювання; здійснення переходу від колективного об'єднання, де власність належить усім і водночас нікому, до об'єднання, де власність належить кожному;

• *третє* — формування сучасного фондового ринку, який відповідатиме світовим стандартам і має бути основним інструментом успішного вирішення всього комплексу завдань щодо роздержавлення, корпоратизації, приватизації власності та її демократизації. Саме такий фондовий ринок забезпечуватиме найповнішу та найефективнішу реалізацію прав власності всього загалу акціонерів і водночас стане головним засобом мобілізації нагромаджень інвестиційних ресурсів;

• *четверте* — завершення сертифікатної приватизації, повсюдне введення в обіг і реалізацію приватизаційних майнових сертифікатів, здатних забезпечити активізацію участі всіх громадян України у приватизаційних процесах. Підвищення значущості комерційних конкурсів і аукціонів у запровадженні переважно ринкових методів вартісної оцінки майна, що приватизується;

• *п'яте* — активізація захисту великих і середніх підприємств від їхнього руйнування в процесі приватизації як цілісних технологічних комплексів у поєднанні з розумною демонополізацією (реструктуризацією) найбільших підприємств і організацій, що є необхідною передумовою приватизації;

• *шосте* — розв'язання широкого комплексу проблем соціального захисту працюючих на об'єктах, що приватизуються. Завершення створення надійної системи захисту прав інвесторів та акціонерів у процесі акціонування підприємств, що передбачала б чітко діючу організаційну схему фіксування та передачі прав власності на акції корпоратизованих господарських утворень з паралельним застосуванням двох механізмів: 1) ведення реєстру акціонерів тимчасово центрами сертифікатних аукціонів, а в подальшому самим емітентом чи незалежними реєстраторами; 2) використання Центрального депозитарію при Українській фондовій біржі або Національній системі аукціонних центрів;

• *сьоме* — забезпечення правових гарантій власникам приватизаційного об'єкта стосовно володіння, розпорядження і корис-

тування земельною ділянкою. В агропромисловому комплексі: роздержавлення землі і передача її колективним господарствам; формування основ приватної власності на землю на основі паювання земельних ділянок колективних господарств з попереднім внутрігосподарським бонітуванням ґрунтів, грошовою оцінкою сільськогосподарських угідь; реорганізація наявних сільськогосподарських структур у колективні господарства нового типу як приватно-колективні формування;

- *восьме* — ширше залучення до приватизаційних процесів інституціональних інвесторів — інвестиційних фондів та компаній, трастових і холдингових компаній тощо. Зняття обмежень на участь в приватизації комерційних банків та іноземних інвесторів. Створення регіональних центрів з метою надання необхідних бізнесменам юридичних, нотаріальних, адвокатських, аудиторських, маркетингових, банківських, інформаційних комплексних послуг;

- *дев'яте* — створення правової бази, яка регулювала б після-приватизаційну підтримку підприємств з боку держави. Використання коштів від приватизації головним чином на технічне та технологічне оновлення виробництва; створення спеціального позабюджетного фонду кредитування науково-технічного і організаційного прогресу, фінансові ресурси якого формувалися б за рахунок певних відрахувань від приватизаційних коштів.

Лише комплексне і взаємоузгоджене в часі здійснення уже описаних організаційно-економічних заходів зможе забезпечити суттєве прискорення і достатню ефективність приватизації державних підприємств України.

## **9.2. Адаптація систем управління до вимог ринку**

Система управління може істотно впливати на ефективність підприємницької діяльності лише тоді, коли її належним чином адаптовано до ринкових умов господарювання. Проте організаційні структури управління, що формувалися протягом десятиліть, були здатні обслуговувати командно-адміністративну економіку на рівні первинної ланки народного господарства. Загальною їхньою вадою була відірваність від вимог ринку, відсутність аналітичних і маркетингових служб.

У зв'язку з цим діючі системи управління підприємствами і корпораціями (асоціаціями) мають бути реструктуризовані в напрямі максимально можливого наближення до сучасних вимог

ринкової економіки. Вдосконалення структури управління корпораціями (іншими подібними організаційно-господарськими утвореннями) має передбачати створення в них передовсім управлінь (відділів) аналізу і аудиту, маркетингових досліджень та зовнішньоекономічних зв'язків.

Новоствореним управлінням (відділам) аналізу і аудиту варто зосереджувати свої ділові зусилля на:

- постійному моніторингу руху матеріальних ресурсів, фінансових коштів та результатів діяльності виробничо-господарських одиниць і організацій корпорації;

- аналітичній оцінці використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів по корпорації або іншому організаційному об'єднанню виробничих та господарських одиниць в цілому;

- виявленні й аналізі кінцевих фінансово-економічних та виробничих результатів підприємницької діяльності з метою узагальнення і поширення передового досвіду господарювання;

- вивченні зарубіжного досвіду стратегічного та поточного управління підприємством, діяльності окремих його елементів та ланок, які варто запозичити для вдосконалення власної системи господарювання;

- систематичному здійсненні аудиторських послуг для окремих первинних структурних ланок корпорації або іншого інституціонального чи добровільного об'єднання підприємств і організацій.

Управління маркетингових досліджень та зовнішньоекономічних зв'язків корпорації мало б виконувати такі основні функції:

- безперервний ситуаційний аналіз стану ринку, його сегментацію та визначення споживацького попиту на власну продукцію (послуги);

- ретельне вивчення основних конкурентів, визначення їх ринкових переваг і слабких сторін з метою формування власної гнучкої підприємницької стратегії і тактики;

- вибір методів ціноутворення, враховуючи стратегію підприємницької діяльності, рівень якості та конкурентоспроможності пропонованих товарів;

- розробка чіткої системи післяпродажного технічного обслуговування продукції, купленої і споживаної клієнтами, нагромадження інформації, необхідної для подальшого підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку;

- організація і здійснення дійової реклами, просування товарів на ринок; участь корпорації в міжнародних виставках і ярмарках, матеріальне стимулювання клієнтів;

- постійний пошук нових партнерів та іноземних інвесторів для спільної підприємницької діяльності; укладення взаємовигідних торговельних угод; розробка і реалізація високоефективних міждержавних інноваційних та інших проектів.

У межах існуючої організаційної структури управління корпораціями, асоціаціями та іншими інтегрованими суб'єктами господарювання доцільно створювати тимчасові організаційні утворення — *консорціуми*. Вони можуть формуватися на базі тимчасових угод між окремими підприємствами і організаціями задля спільної реалізації якогось підприємницького проекту (наприклад, налагодження на одному з підприємств корпорації виробництва необхідних їй матеріалів, інструментів чи обладнання замість імпортованих). У цьому випадку відповідному підприємству галузі бракує власних джерел фінансування для технічного переоснащення, а тому об'єднуються зусилля всіх зацікавлених підприємств (тобто таких, яким необхідні відповідні матеріали, інструмент чи обладнання). Така виробничо-фінансова інтеграція дозволяє в стислі строки розробити необхідну технічну документацію, виготовити та змонтувати відповідне обладнання, освоїти виробництво нової продукції.

Активізації та підвищенню ефективності підприємницької діяльності можуть сприяти *створення торговельних представництв в інших країнах* (розширення існуючих та виявлення нових ринкових ніш; підготовка, укладання і сприяння реалізації торговельно-економічних угод; інтенсифікація процесів просування товарів на ринок) *та спеціальних магазинів (торгових домів) для продажу власних товарів* через дрібнооптову та роздрібну торгівлю в певних регіонах України і в країнах, на ринок яких вийшли і закріпилися підприємства корпорації. На розширення масштабів підприємництва позитивно впливатиме *також, розвиток спеціальних центрів з надання послуг виробничого характеру, пов'язаних з профілем і спеціалізацією корпорації*.

Подальший розвиток підприємництва в різних корпораціях та інших організаційних утвореннях подібного типу майже завжди потребує *формування централізованого фонду фінансової взаємодопомоги*. Грошові кошти цього фонду можна (варту) нагромаджувати на спеціальних банківських рахунках. У статуті фонду доцільно зазначати розміри грошових внесків підприємств, їхні права щодо участі в фонді, порядок отримання фінансової допомоги тощо. У ряді випадків (наприклад, при функціонуванні надвеликих корпорацій) може виявитись ефективним *створення відомчого комерційного банку*.

Сучасні підприємці (керівники і менеджери) можуть ефективно господарювати лише за умови широкомасштабної *комп'ютеризації* численних виробничо-технологічних процесів, різноманітних господарсько-економічних операцій та обґрунтування управлінських рішень, а також оснащення робочих місць (офісів) сучасними *комунікаційними системами*. Цілком зрозуміло, що будь-яка підприємницька діяльність не може нормально (тим більш ефективно) здійснюватись без достатньо насиченого *комерційно-інформаційного поля*.

Визначальною та рушійною силою підприємницької діяльності завжди були і залишаються кадри. Тому *підготовка і постійне підвищення кваліфікації управлінських кадрів для підприємництва* має винятково велике значення в існуючій системі господарювання. Багато вад підприємництва в Україні зумовлено саме відсутністю достатньої кількості досвідчених і висококваліфікованих фахівців.

Цю кадрову прогалину мають ліквідувати протягом кількох років вищі навчальні заклади економічного та юридичного профілю, інститути менеджменту і маркетингу, вищі школи підприємства, школи бізнесу тощо.

### **9.3. Фінансово-економічне регулювання розвитку підприємництва на ринку товарів і послуг**

Ринковий механізм і державне регулювання розвитку є взаємодоповнюючими елементами змішаної економіки. Держава повинна виконувати тільки ті функції, які не може забезпечити ринок. Тому за нею завжди зберігатимуться такі функції, як захист прав власності, створення правової бази, захист конкуренції, забезпечення економіки необхідною кількістю грошей, розподіл і перерозподіл доходів. Жодна з цих функцій ніколи не втрачає значущості. Змінюються лише пріоритети регулювання, оскільки кожний конкретний період часу потребує інших цілей, які повинні співпадати із сучасними підходами та принципами державного регулювання економіки.

Державне втручання в економіку має бути раціональним — надмірність або недостатність перешкоджають розвитку і породжують негативні тенденції і наслідки. Державний вплив на макро- і мікроекономічні процеси в умовах поглиблення ринкової трансформації відбувається бюджетно-податковою, кредитно-грошовою, адміністративно-економічною та ціновою формами.



Посилення державного регулювання розвитку агропромислового комплексу зумовлюється кризовим станом більшості підприємств сільського господарства і необхідністю прискорення структурної перебудови аграрного сектору економіки. Цей процес має бути спрямовано насамперед на усунення диспропорцій у розвитку аграрно-сировинної (власне сільськогосподарське виробництво) і переробної (заготівля та переробка сільськогосподарської продукції) сфер агропромислового комплексу.

Дослідження показали, що стимулювання розвитку агропромислового виробництва здійснюється методами державної підтримки, цінового регулювання, заходів щодо зниження податкового тиску на підприємства, створення умов для кредитування сільськогосподарського виробництва, фінансово-інвестиційного забезпечення, політики державного протекціонізму, реструктуризації та пролонгації боргів у сільському господарстві, а також залучення іноземних інвестицій.

Виважене співвідношення ринкових і державних регуляторів дає можливість досягти високої ефективності виробництва, стабільного економічного розвитку підприємств. Але лише макроекономічних дій недостатньо. Потрібно одночасно вирішувати і питання економіки на мікрорівні, в окремих господарюючих суб'єктах. Тому поряд із розробкою макроекономічних форм і методів підтримки розвитку аграрного сектору економіки на посилену увагу заслугове наукове обґрунтування всіх функцій процесу управління, особливо аналізу і регулювання.

Регулювання економіки потребує визначення майнового стану підприємств, факторів, що на нього впливають, зіставлення прибутків із наявними ресурсами тощо. Таку змогу надають фінансово-економічні показники. Реально оцінити тенденцію розвитку і потенційні можливості окремих галузей і підприємств можна тільки за допомогою обґрунтованої і цілеспрямованої системи показників, які дають можливість поєднати констатацію та локальні висновки щодо фінансово-економічного стану підприємств та розробити на цій основі рекомендації щодо перспективної тактики та стратегії.

Проведене дослідження дало підставу сформуванню системи фінансово-економічних показників діяльності підприємств за такими напрямками:

- 1) результативність виробничо-інвестиційної діяльності;
- 2) оцінка фінансового стану. Найбільш вагомими показниками фінансового стану підприємств були відібрані за рівнем їх впливу на рентабельність та оборотність активів і власного капіталу. Для

виконання таких розрахунків використано статистичний факторний аналіз за прийнятою математичною моделлю кореляційного зв'язку. Найсуттєвішими факторами за галузями є такі: у сільському господарстві — коефіцієнт фінансової автономії, загальний коефіцієнт ліквідності, тривалість операційного та фінансового циклів; молочній промисловості — співвідношення власного капіталу та позикових коштів; у борошномельно-круп'яній промисловості — коефіцієнт маневровості власного капіталу, загальний коефіцієнт ліквідності; тривалість операційного циклу.

Дослідженнями встановлено, що на сучасному етапі розвитку фінансово-економічний стан більшості підприємств сільського господарства і підприємств основних продуктивних підкомплексів складний (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ТА ОБОРОТНІСТЬ АКТИВІВ І ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДУКТИВНИХ СЕКТОРІВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Роки	Рентабельність, %		Оборотність	
	активів підприємств	власного капіталу	активів підприємств	власного капіталу
<i>Сільське господарство</i>				
1999	-13,2	-20,3	0,07	0,10
2000	2,1	3,6	0,20	0,31
2003	1,7	3,1	0,31	0,52
<i>Молочна промисловість</i>				
1999	-2,8	-3,4	0,52	0,86
2000	-2,6	-3,8	0,47	0,57
2003	-2,2	-3,7	0,71	0,91
<i>Борошномельно-круп'яна промисловість</i>				
1999	-3,1	-8,2	0,93	2,78
2000	0,3	0,5	1,10	2,90
2003	1,3	4,2	1,15	3,83

Динаміка розглянутих показників рентабельності активів, власного капіталу та їх оборотності показує, що продуктивний сектор Тернопільської області в 1999 р. був збитковий, чим і пояснюється втрата власного капіталу. Це було викликано низькими цінами

на сільськогосподарську продукцію. Підвищення цих показників у 2000—2003 рр. відбулося головним чином внаслідок зростання грошових надходжень та списання заборгованості з податків.

Молочна промисловість протягом досліджуваного періоду залишалася збитковою, що пояснюється нестачею сировини для переробки. У борошномельно-круп'яній промисловості підвищення ефективності використання ресурсів у 2000—2003 рр. зумовлено підвищенням цін та якості реалізованої продукції, цілеспрямованим формуванням маркетингової політики підприємств, розробкою нових товарних продуктів, розширенням асортименту тощо.

Незважаючи на підвищення рентабельності, оборотності активів і власного капіталу в сільському господарстві фінансовий стан залишався незадовільним, на що вказують коефіцієнти автономії та ліквідності — підприємства галузі втрачали власний капітал і неспроможні були погашати поточних зобов'язань (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

**ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ  
ПРОДУКТОВИХ СЕКТОРІВ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Показник	Роки		
	1999	2000	2003
<i>Сільське господарство</i>			
Коефіцієнт автономії	0,78	0,63	0,57
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,66	0,84	0,84
Тривалість операційного циклу, дні	383	321	351
Тривалість фінансового циклу, дні	-308	34	-17
<i>Молочна промисловість</i>			
Співвідношення власного капіталу та позикових коштів	1,41	3,89	3,10
<i>Борошномельно-круп'яна промисловість</i>			
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,12	-0,01	0,10
Тривалість операційного циклу, дні	203	179	146
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,91	1,01	1,07

У підприємств борошномельно-круп'яної промисловості скорочення в динаміці операційного та фінансового циклів є позитивною тенденцією, як наслідок прискорення виробничого процесу та оборотності дебіторської заборгованості й некритичного уповільнення оборотності кредиторської заборгованості. У сільському господарстві має місце зворотна тенденція через такі обставини: борги дебіторів значно менші від кредиторської заборгованості; запаси, що числяться на балансі підприємств, значно менші від дійсної потреби в них.

Обґрунтовано, що основними джерелами коштів у 2000—2003 рр. були: в сільському господарстві та молочній промисловості — кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; у борошномельно-круп'яній промисловості — довгострокові кредити банків. Процеси, що відбулися в сільському господарстві та молочній промисловості, призвели до значних інвестиційних обмежень.

Необхідно зазначити, що дефіцит постійних джерел фінансування в більшості підприємств сільського господарства і молочної промисловості формував високий рівень кредиторської заборгованості, значне перевищення її над дебіторською заборгованістю. Разом з тим впровадження ринкових відносин сприяло виникненню додаткових переваг для підприємств борошномельно-круп'яної промисловості, які мали найбільш раціональну структуру джерел надходження коштів: резервний капітал, збільшений внаслідок чистого прибутку, і кредити банків. Але в борошномельно-круп'яній промисловості кредиторська заборгованість останніми роками не перевищувала дебіторської заборгованості, і рівень співвідношення між ними коливався в допустимих для нормального розвитку межах.

Дослідження основних напрямів використання і розміщення коштів виявило фінансові обмеження, що існують для виробників сільськогосподарської сировини. Згідно з проведенням аналізом встановлено, що основними напрямками використання і розміщення коштів у 2000—2003 рр. були: в сільському господарстві — зменшення непокритого збитку в складі власного капіталу і повернення довгострокового боргу; борошномельно-круп'яній промисловості значні кошти іммобілізовані дебіторську заборгованість, що стримувало використання і розміщення коштів у оборотні активи.

У процесі дослідження з'ясована важливість обсягу власних оборотних коштів для прийняття рішень щодо фінансово-економічного регулювання розвитку агропромислового виробни-

цтва. Цей показник водночас поєднує в собі інформацію про активи балансу, власний капітал, позикові і залучені кошти.

Дослідженнями доведено, що процес фінансово-економічного регулювання на галузевому рівні економіки і на рівні окремих підприємств може здійснюватися збалансуванням обсягів власних оборотних коштів, поточних фінансових потреб і грошових коштів. Поточні фінансові потреби визначаються як різниця між операційним циклом (запаси та дебіторська заборгованість) і кредиторською заборгованістю. Грошові кошти — це різниця між власними оборотними коштами і поточними фінансовими потребами.

Визначені взаємозалежності між цими величинами дали змогу виявити і сформувані можливі види фінансово-економічної рівноваги підприємств агропромислового виробництва Тернопільської області як нормальну, нейтральну і нестійку та визначити їх підвиди й граничні параметри (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

**ВИДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ  
ТА ЇХ ГРАНИЧНІ ПАРАМЕТРИ**

Підвиди фінансово-економічної рівноваги	Діагностування за власними оборотними коштами (ВОК), поточними фінансовими потребами (ПФП) і грошовими коштами (ГК)
<b>НОРМАЛЬНА</b>	
Ідеальна (збалансоване зростання)	$ВОК > 0, ПФП > 0, ГК > 0, ВОК > ПФП > ГКі$
Стійка (збалансоване зростання)	$ВОК > 0, ПФП > 0, ГК < 0;$ $ПФП > ВОК, ГК < 0, \text{але } ГК < 30 \%$
<b>НЕЙТРАЛЬНА</b>	
Задовільна	$ВОК > 0, ПФП > 0, ГК < 0;$ $ПФП > ВОК, \text{але } ПК > 30 \%$
Рідкісна	$ВОК > 0, ПФП < 0, ГК > 0; ГК > ВОК, \text{але } ПФП < 0$
Ризикова	$ВОК < 0, ПФП > 0, ГК < 0; ГК < ВОК, \text{але } ПФП > 0$
<b>НЕСТІЙКА</b>	
Невпорядкована	$ВОК < 0, ПФП < 0, ГК > 0; ПФП < ВОК, \text{але } ГКХ$
Наближена до банкрутства	$ВОК < 0, ПФП < 0, ГК < 0; ВОК < ПФП < ГК$

На підставі аналізу встановлено, що останніми роками нормальну рівновагу мали підприємства борошномельно-круп'яної промисловості, нестійку — підприємства сільського господарства та молочної промисловості.

Запропоновані види фінансово-економічної рівноваги апробувалися на статистичну об'єктивність за окремими підприємствами. Розрахунки показали, що, по-перше, фінансово-економічний стан підприємств залежить від граничних параметрів фінансово-економічної рівноваги між власними оборотними коштами і поточними фінансовими потребами. Підприємства, які мали надлишок власних оборотних коштів, як правило, прибуткові, платоспроможні, а їх фінансово-економічна рівновага відноситься до стійкої та задовільної.

У підприємств із значним рівнем збитковості власного капіталу досить низький рівень платоспроможності. Вони мали нестійку фінансово-економічну рівновагу. По-друге, в більшості підприємств борошномельно-круп'яної промисловості (і в деяких підприємствах сільського господарства) спостерігалася закономірність, коли значний рівень рентабельності власного капіталу (понад 25 %) супроводжувався відносно низьким рівнем загального коефіцієнта ліквідності.

Чільне місце в системі регулювання належить пільговому оподаткуванню сільськогосподарських товаровиробників, яке сформоване, але його дія закінчувалася в 2003 р. Тому необхідно визначити основні засади розбудови податкової системи в сільському господарстві, що має бути започаткована в 2004 р. На нашу думку, слід продовжити до 2010 р. дію спеціального режиму оподаткування фіксованого сільськогосподарського податку і податку на додану вартість з деякими змінами і доповненнями.

Результати дослідження дозволили зробити висновки теоретичного, методичного та практичного характеру, які зводяться до такого:

1. Для оцінювання фінансово-економічного стану підприємств агропромислового комплексу запропоновано такий склад показників за галузями: у сільському господарстві — коефіцієнт фінансової автономії, загальний коефіцієнт ліквідності, тривалість операційного та фінансового циклів; у молочної промисловості — співвідношення власного капіталу та позикових коштів; у борошномельно-круп'яній промисловості — коефіцієнт маневровості власного капіталу, загальний коефіцієнт ліквідності та тривалість операційного циклу.

2. Критерієм ефективності фінансово-економічного регулювання розвитку агропромислового виробництва може виступати збалансоване співвідношення між активами й пасивами балансу та фінансовими результатами.

3. Враховуючи, що важливим чинником ефективності фінансово-економічного регулювання є обсяг власних оборотних коштів, їх надлишок або дефіцит формує фінансово-економічну рівновагу між джерелами надходження та напрямками використання коштів. Тому запропоновано ранжувати агропромислові підприємства за видами фінансово-економічної рівноваги: нормальна, нейтральна, нестійка.

4. На основі розроблених граничних параметрів фінансово-економічної рівноваги між власними оборотними коштами, поточними фінансовими потребами і грошовими коштами запропоновано відносити підприємства до певного виду за такими критеріями: нормальна — постійні ресурси покривають понад 70 % оборотних активів; нейтральна — постійні ресурси покривають до 70 % оборотних активів; нестійка — постійні ресурси покривають до 15 % необоротних активів.

Дослідженнями встановлено, що в 2003 р. підприємства агропромислового комплексу відносилися до таких видів фінансово-економічної рівноваги: нестійка сільське господарство і молочна промисловість; нормальна — борошномельно-круп'яна промисловість.

5. Доцільно продовжити дію спеціального порядку оподаткування сільськогосподарських товаровиробників до 2010 р. за критерієм віднесення суб'єктів господарювання до сільського господарства, а також удосконалено податкові ставки і базу оподаткування фіксованого сільськогосподарського податку. Важливо зберегти відшкодування з державного бюджету частини процентних ставок за банківські кредити для аграрних підприємств та відшкодувати з бюджету 50 % страхових платежів з обов'язкового страхування урожаю сільськогосподарських культур.

#### **9.4. Інвестиційна, орендна, лізингова політика при формуванні матеріальних ресурсів у підприємницьких структурах**

**Сучасні напрями інноваційно-інвестиційної діяльності.** Протягом тривалого часу, коли вітчизняна економіка розвивалася переважно за рахунок екстенсивних чинників, у вироб-

ництві та інших сферах господарювання домінували еволюційні процеси та явища. Оскільки екстенсивні чинники практично вичерпали себе або їх використання стало економічно не вигідним, розвиток та інтенсифікація сучасних виробництв та інших сфер господарювання мають базуватися майже повністю на новаціях у галузі технології, техніки, організаційних форм і економічних методів господарювання.

У сучасній системі господарювання визначальною стає інноваційно-інвестиційна діяльність будь-якої первинної її ланки — фірми (підприємства, організації, установи), компанії, корпорації тощо. *Інноваційною* звичайно вважають діяльність, яка зумовлена результатами маркетингових досліджень (вивчення ринку) та охоплює науково-технічні розробки, інженерну підготовку виробництва, технічні, організаційні та інші нововведення, формування інвестиційної політики та стратегії, визначення інвестиційних ресурсів та реальне інвестування новинок і нововведень. Ця діяльність ініціює та продукує різноманітні *новинки*, в процесі її здійснення використовуються багатоцільові *нововведення*.

За своїм характером і функціональним призначенням виділяють такі новинки і нововведення:

- *технічні* — нові продукти, технології, конструкційні і допоміжні матеріали, устаткування;

- *організаційні* — нові методи і форми організації всіх видів діяльності підприємств та їхніх інституціонально-добровільних об'єднань;

- *економічні* — методи господарського управління наукою, виробництвом та іншими сферами діяльності через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності;

- *соціальні* — різні форми активізації людського чинника, включаючи нові форми професійної підготовки персоналу, стимулювання його творчої діяльності, створення комфортних умов життя та праці;

- *юридичні* — нові та трансформовані закони й різноманітні нормативно-правові документи (акти), що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств і організацій, певних груп чи окремих фізичних осіб.

Якщо технічні й організаційні (майже повністю), а економічні і соціальні новинки (частково) підприємства й інші інституціональні утворення безпосередньо ініціюють, продукують і використовують, то економічні, соціальні та юридичні нововведення вони лише застосовують. Саме продукування новинок, використан-



ня нововведень становлять суть інноваційної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. При цьому інноваційна діяльність можлива лише за умови достатніх інвестиційних ресурсів. Тому на сучасному етапі господарювання пріоритетного значення набуває активне здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності за конкретними напрямками.

Виходячи з цього, всю сукупність основних напрямків інноваційно-інвестиційної діяльності умовно можна розподілити на три блоки: менеджмент науково-технічного прогресу; менеджмент організаційного прогресу; інвестиційний менеджмент.

**Блок менеджменту науково-технічного прогресу** є основним у системі інноваційно-інвестиційної діяльності фірми, так як відображає постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва з використанням досягнень науки. Цей блок включає такі конкретні напрями інноваційної діяльності фірми:

- проектування, продукування і використання нової технології й техніки — науково-технічні розробки спеціалізованих науково-дослідних і проектних інститутів;
- розробка і впровадження у виробництво нових та якісно поліпшених видів енергії і матеріалів;
- створення і виготовлення нових і модернізованих видів кінцевої продукції, зниження її матеріаломісткості — сучасних виробів споживчого призначення та складної побутової техніки, конкурентоспроможних на зовнішньому ринку за техніко-економічними показниками і цінами.

**Блок менеджменту організаційного прогресу** виступає як комплексна характеристика процесу використання організаційних чинників розвитку і підвищення ефективності виробництва. Він включає такі напрями інноваційної діяльності фірми:

- удосконалення існуючих і застосування нових методів і форм організації виробництва, праці та процесів управління — деконцентрації, конверсії, диверсифікації, запровадження гнучких виробничих систем, матричних організаційних структур управління;
- розробка і застосування окремих (або усієї сукупності) елементів господарського механізму — перехід на ринкові економічні відносини з державою та іншими контрагентами;
- впровадження нових систем планування і прогнозування, фінансування, ціноутворення, мотивації і оплати праці;
- запровадження нових форм активізації людського чинника — професійної перепідготовки і перенавчання кадрів для рин-

кової системи господарювання, комфортних умов життєдіяльності тощо; дотримання вимог нових законів і законодавчих актів, що визначають і регулюють усі види підприємницької діяльності юридичних та фізичних осіб.

*До блоку інвестиційного менеджменту* належать такі напрями діяльності фірми:

- обґрунтування і практична реалізація інвестиційної політики і стратегії,
- формування й використання інвестицій;
- визначення привабливості та економічної ефективності різних інвестиційних проєктів.

**Формування інноваційно-інвестиційного менеджменту в Україні.** Добре скоординованої та всеохоплючої системи організаційно-економічного управління інноваційними процесами й інвестиційними ресурсами в нашій країні поки що не існує. Таку систему необхідно терміново створювати, використовуючи окремі наявні і впроваджуючи нові її структурні елементи.

Запровадження у сферу інноваційно-інвестиційної діяльності ринкових методів господарювання вимагає докорінної трансформації традиційних організаційних форм і подолання не виправданого монополізму, формування активно діючої системи фінансування й стимулювання новинок і нововведень.

Статичні структури науково-технічних утворень, їхні надмірні розміри та жорстку спеціалізацію на використанні окремих стадій інноваційного циклу доцільно замінити на мобільні асоціативні організації — малі інноваційні фірми, науково-технічні та науково-впроваджувальні кооперативи, тимчасові творчі колективи та інші гнучкі структури.

Яскравим прикладом ефективної інноваційної діяльності може бути київське мале підприємство «КОМОС» (назва є похідною від словосполучення «команда Осауленка» — засновника фірми і відомого винахідника в галузі електроніки). Ця фірма збрала під своїм «дахом» кілька десятків інженерів вищого класу і створила новітні телевізори з електронно-променевою трубкою, у якій вперше вдалося істотно знизити напругу живлення, зменшити використання шкідливих добавок, суттєво поліпшити якість зображення. Технічна новинка, що здатна безвідмовно функціонувати протягом 20 років, привернула великий інтерес зарубіжних підприємців. Нова телевізійна трубка пройшла випробування на відомій південно-корейській фірмі «Самсунг». Ретельні випробування показали, що за п'ятьма параметрами ця трубка переважає кращі зразки світових фірм (за окремими — навіть у 20 разів).

Сучасні інноваційні процеси мають місце за започаткованої в Україні широкомасштабної конверсії підприємств та організацій військово-промислового комплексу. Інтенсивне нарощування конверсії здійснюється відповідно до розроблених національних програм і пріоритетів: устаткування і технології для харчової та легкої промисловості; медична та інша техніка для охорони здоров'я; складна побутова техніка та інші товари народного споживання. За конверсійними програмами в Україні вперше розпочато або передбачено продукування нових виробів цивільного літака-та суднобудування, найсучасніших засобів зв'язку і телекомунікацій, лазерної та гіроскопічної навігаційної техніки тощо. Водночас на підприємства цивільних галузей індустрії передаватимуться новітні технології обробки металів і продукування надчистих матеріалів.

Ефективна інноваційна діяльність потребує використання нових форм управління циклом «наука — техніка — виробництво». До них, зокрема, належить створення і функціонування мережі так званих технопарків та «інкубаторів».

*Створення технопарків*, спеціалізованих на розробці нових технологій і видів продукції, є можливим і ефективним у багатьох напрямках (залежно від функцій і рівня кооперування інноваційно-виробничої діяльності). Найбільш поширеними можуть бути парки (центри):

- *технологічні* (спеціалізовані на впровадженні високих технологій; мають у своєму складі компанії ризикового капіталу);
- *промислові* (що базуються на раціональному використанні виробничого потенціалу й об'єктів інфраструктури);
- *грюндерські* (створювані для надання «стартової» допомоги з широким спектром послуг стосовно управління процесами становлення малих і середніх фірм);
- *дослідно-конструкторські* (спрямовані на використання прикладних науково-дослідних робіт і проектування нових виробів, серійне виробництво яких потім організується поза межами таких парків).

Для формування інноваційного бізнесу практично необхідні спеціалізовані організаційні утворення типу «інкубаторів», які здатні формувати сприятливе підприємницьке середовище з усім спектром наукових, виробничих, фінансово-кредитних послуг. Такими можуть стати центри розвитку бізнесу та підприємництва, регіональні технологічні й інноваційні центри у вузах та наукових організаціях, структурні ланки об'єднань підприємств асоційованого спрямування. Діяльність державних і приватних «інку-

баторів» може охоплювати наукове консультування і попередню експертизу інноваційних проектів; фінансову підтримку наданням венчурного капіталу, власних коштів спонсорів, державних субсидій; поліресурсне забезпечення; формування підприємницького середовища діяльності та позитивного гудвілу.

Ефективний інноваційний менеджмент неможливий без формування і постійного оновлення високопрофесійного науково-технічного персоналу та відповідних менеджерських кадрів, здатних ефективно діяти у ринковій системі господарювання. Варто привернути увагу до проблеми значного розширення і підвищення якості цільового перенавчання кадрів для комерційної інноваційно-інвестиційної діяльності у національних і міжнародних інститутах менеджменту, спеціальних школах (центрах) бізнесу, а також стажуванням у зарубіжних університетах і фірмах відповідного профілю.

Система державного фінансування інноваційної діяльності має надавати пріоритет фундаментальним і пошуковим науковим дослідженням, національним науково-технічним програмам, а певна частина бюджетних коштів спрямовуватись на проведення паралельних розробок і реалізацію альтернативних проектів.

Більш обґрунтованим можна вважати порядок, за якого державні цільові кошти на розвиток науки та розробку новітніх технологій розподілятимуться пропорційно обсягу і значущості відібраних за конкурсом конкретних інноваційних проектів (програм) усіх суб'єктів активної наукової діяльності, включаючи й вузи. Доцільно було б створити спеціальні загальноукраїнський і міжнародний фонди науки за рахунок цільових відрахувань усіх суб'єктів ринкової системи господарювання. Кошти цих фондів можна використовувати для фінансової підтримки великих науково-технічних проектів, підготовки наукових кадрів найвищої кваліфікації, а також для встановлення щорічних національних і міжнародних премій за видатні досягнення у цій галузі.

Основним може стати такий механізм фінансування інноваційних проектів прикладного спрямування. Якщо з'являється нова технічна ідея, яка отримує позитивну оцінку фінансової компанії, то остання знаходить або створює підприємство (фірму), де ця ідея може бути матеріалізована і потім реалізована через випуск нової продукції для ринку. На суму коштів, необхідних для розгортання діяльності підприємства та організації виробництва нових виробів, інноваційна компанія випускає акції і розповсюджує їх серед різних інвесторів — банків, фірм, фізичних осіб України. Таким чином компанія бере на себе відповідальність

перед інвесторами за майбутню прибутковість інноваційного проекту.

Активізації та забезпеченню належної ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання сприяли прийняті наприкінці 1995 р. постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку конкурсного відбору наукових установ і проектно-конструкторських організацій, яким надаватиметься адресне пріоритетне фінансування для виконання розробок, спрямованих на створення новітніх технологій та продукції, визначення обсягів цього фінансування і здійснення контролю за використанням коштів»; «Про державну підтримку міжнародного співробітництва України у сфері високих і критичних технологій» тощо.

При вирішенні питання щодо фінансування проектів варто здійснювати експертизу кожної програми на предмет її відповідності завданням підвищення ефективності виробництва та окупності інвестицій у мінімальні строки. Інноваційні процеси в Україні стануть спроможними ініціювати потужні імпульси розвитку ефективної, соціально-орієнтованої економіки за умови створення належного правового та інформаційного поля.

Треба якомога швидше завершити законодавче забезпечення таких галузей: науково-технічної стратегії України; інтелектуальної власності, правового статусу наукових працівників та інженерних кадрів; регулювання діяльності науково-дослідних організацій, технопарків та «інкубаторів»; оцінки і оплати інтелектуальної праці; контрактно-конкурсною системою розробки і реалізації інноваційних проектів; стимулювання міжнародного науково-технічного співробітництва, активної зовнішньоекономічної та спільної з іноземними партнерами науково-підприємницької діяльності; винахідництва і патентно-ліцензійної роботи на підприємствах і в організаціях різних форм власності.

Треба негайно приступити до формування сучасної інформаційної індустрії для обслуговування інвесторів, продуцентів та споживачів продукції інноваційної діяльності.

**Впровадження орендних та лізингових відносин як засобу залучення інвестицій.** Сучасні орендні відносини — це відносини, засновані на принципах підприємництва між власником засобів виробництва та орендарем. Господарювання на умовах оренди вимагає підприємницьких здібностей з боку орендаря. Підприємницька функція оренди включає комплекс чинників: організацію раціональної структури виробництва, підвищення кваліфікаційного рівня кадрового ресурсу, пошук методів ефективного

управління, налагодження каналів матеріально-технічного постачання, вдосконалення каналів реалізації продукції (робіт, послуг), розширене відтворення виробничих ресурсів на основі залучення інвестицій, постійне впровадження інновацій, соціальний захист працівників, виконання зобов'язань щодо виплати орендної плати тощо.

Підприємницькі функції оренди — це здійснення нової, нетрадиційної комбінації економічних ресурсів, господарської самостійності, ризику, повної матеріальної відповідальності.

Однак в Україні склалася така ситуація, що права орендодавців не захищені, а рівень орендної плати в більшості визначають орендарі, що часто призводить до суперечок, які потребують законодавчого узгодження. Майже в усіх західноєвропейських країнах прийняті спеціальні законодавчі акти, які регулюють орендні відносини. В деяких країнах таке регулювання мінімальне. Наприклад, у Німеччині умови орендних угод визначаються партнерами при проведенні переговорів. В інших країнах існують законодавчі обмеження.

Питанням правонаступництва орендних об'єктів приділяється велика увага в законодавчих актах Швеції. Фермери-орендарі стверджують, що їхнє законодавство за останні 50 років розвивалося в напрямі зміцнення їх позицій та захисту прав. Нині практично неможливо розірвати договір, якщо орендар його не порушує.

У більшості країн ринкової економіки правонаступництво спрямоване на те, щоб запобігти подрібненню земельних масивів, забезпечити стабільність та удосконалення структури виробництва тощо. У законодавчих актах країн розвинутої ринкової економіки передбачається захист прав обох сторін — орендаря і орендодавця, а саме: регламентується питання рівня орендної плати та строків оренди, обов'язки та права орендаря і орендодавця, передбачається відповідальність сторін за порушення умов орендного договору тощо.

Таким чином, у країнах з розвинутою ринковою економікою питання удосконалення орендних відносин між орендодавцями та орендарями мають юридичну стабільність.

Вивчення досвіду країн ринкової економіки, можливість застосування його найкращих сторін в Україні сприятиме зниженню кількості невідповідностей у розвитку оренди землі та майна в умовах становлення відносин власності і розвитку підприємництва.

В Україні орендна політика спрямована на те, щоб розвивалася така форма орендних відносин, коли землевласник поступається орендарю правом користування і володіння землею, май-

ном на певний строк за відповідну плату. Орендодавець не бере участі у виробничому та управлінському процесі, отримує дохід (орендну плату). Орендар самостійно відповідає за розвиток виробництва, вироблена продукція є його власністю, яку він використовує на власний розсуд, окрім тієї частини, яка має характер натуральної орендної плати.

Оренда надає можливість орендареві створити підприємство бажаного розміру, реалізувати його бажання стати ефективним господарем, утвердитися в якості підприємця, а для орендодавці — це додаткове джерело отримання доходів. Отже, розвиток орендних відносин є одним із елементів ринкового механізму, який відіграє важливу роль у підприємницькій діяльності, тому що виявляє справжніх господарів, спроможних розвивати конкурентоспроможні підприємницькі структури.

Одним із варіантів залучення інвестицій в економіку є впровадження лізингу, цього складного і багатогранного економічного заходу, який поєднує в собі операції купівлі-продажу, оренди, кредитування та інвестування, фінансової й підприємницької діяльності.

Проаналізувавши стан лізингових інвестицій в економіку АПК України за 1998—2003 рр., умови і ефективність їх застосування, НАК «Укragролізинг» сформовано проблеми та шляхи активізації лізингових відносин і їх вплив на конкурентоспроможність вітчизняних товарів.

Одним із показників, що характеризують рівень інтеграції країни в світове співтовариство і Європейський Союз, є обсяг іноземних інвестицій, який залежить від привабливості об'єкта інвестування. Інвестиційна привабливість визначається суб'єктами інвестування по загальному інвестиційному клімату в державі, умовах проведення зовнішньоекономічної діяльності, включаючи митно-тарифне регулювання і законодавче поле.

Кожна країна має свою законодавчу базу, податкову систему, певний рівень розвитку галузей, відмінності у прибутковості суб'єктів інвестування, в експортно-імпортних операціях, що пов'язано з політичною стабільністю та рівнем торгівлі на міжнародному ринку.

Дослідження особливостей іноземного інвестування підтверджують, що іноземні інвестиції мають позитивні і негативні характеристики для країн-резидентів і країн-реципієнтів. Країни-інвестори одержують вищий середній прибуток від інвестицій, вкладаючи їх у прибуткову галузь за кордоном, де використовують значно дешевшу кваліфіковану робочу силу, уповільнюючи

при цьому економічне зростання країни-імпортера. Інвестиції, що надходять, сприяють економічному розвитку країни-імпортера, піднесенню виробничих можливостей та поліпшують демографічну ситуацію.

Техніка і технологія, що надходять у країну, мають завищену ціну, оскільки вони не найновіші й досить тривалий період використовуються в країні-імпортері, тому використовуючи іноземний капітал, важко стати лідером у певній галузі на світовому ринку. Крім того, іноземні інвестиції, що перебувають під гарантією уряду, використовуються малоефективно.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємств АПК України свідчить, що інвестиції, одержані підприємствами, часто використовуються не на технічне вдосконалення виробництва, а на реконструкцію і поновлення основного капіталу. Більшість підприємств одержують інвестиції для підтримання існуючого виробництва без урахування рівня конкурентоспроможності продукції, що знижує ефективність інвестиційного процесу. Попит на іноземні інвестиції перевищує їх пропозицію і з появою держави Україна конкурентна боротьба на інвестиційному ринку загострилася.

За 1996—2003 рр. обсяг іноземних інвестицій як у процес економічного зростання, так і в фінансування внутрішніх інвестицій у країнах-реципієнтах був невеликим. Із загальної суми прямих інвестицій у 26 країнах Східної Європи та утворених на території колишнього Радянського Союзу 40 % одержала Угорщина і 60 % — країни Центральної і східної Європи. На душу населення в Угорщині припадає понад 1000 дол. США іноземних інвестицій, Чехії — 400, Естонії — 320, Польщі — 140, Росії — 29, Україні — 15 дол. США.

Західні інвесторикладають капітал насамперед у галузі машинобудування, металургію, нафтохімічну промисловість.

У галузевій структурі АПК іноземні інвестиції переважно спрямовуються не безпосередньо в сільське господарство та на первинну переробку сільськогосподарської сировини, а в харчову промисловість, куди направляється їх понад 20 % у загальному обсязі, Сільське господарство одержує лише 2,2 % інвестицій, що в 9 разів менше, ніж харчова промисловість.

Привабливість іноземних інвестицій в економіку України полягає у вищому, ніж у західних країнах, рівні прибутку, який в Україні становить від 20 до 40 %, у західних країнах — 3—12 %; більш ємному ринку товарів, технологій, послуг, наявності дешевої кваліфікованої робочої сили, високоякісної дешевої сировини, земельних ресурсів і виробничих потужностей.



Агропромисловий комплекс є потенційно необмеженим середовищем для іноземних інвестицій, які могли б сприяти розвитку всіх його сфер для забезпечення внутрішнього ринку агропромисловою продукцією та створення потужного конкурентоспроможного експортного потенціалу. Пріоритетним для галузі є такий напрям інвестування, як технічне переоснащення сільськогосподарських підприємств, запровадження в них прогресивних, ресурсозберігаючих і екологічно чистих технологій, модернізація й реконструкція основних ланок агросервісу та створення агробізнесових структур, підтримка реструктуризації виробництва.

У межах здійснення інвестиційної діяльності одним із головних напрямів є лізинг, який покликаний в умовах дефіциту фінансових ресурсів розв'язувати проблему інвестування аграрного сектора.

Нині інвестиційний клімат у цілому по Україні і в аграрному секторі зокрема несприятливий. Обстеження виробничого потенціалу окремих сільськогосподарських підприємств України свідчить, що знос машинно-тракторного парку галузі становить 60—80 %, у результаті чого порушується технологія виробництва, що призводить до зниження в урожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тваринництва. В цих умовах частково розв'язати проблему оновлення матеріально-технічної бази сільського господарства можна через лізинг, доцільність якого полягає в тому, що лізингоодержувач має можливість користуватися майном без одноразової мобілізації для цього власних і залучених коштів.

Досвід впровадження лізингу як форми інвестиційного забезпечення в аграрному виробництві свідчить, що за його допомогою можливе розв'язання таких основних проблем, як здійснення науково-технічної перебудови галузі з метою забезпечення конкурентоспроможності продукції.

В Україні протягом десятиріччя лізингові послуги надавали компанії, яких зареєстровано 30, а реально займаються лізинговим бізнесом 10.

За даними Всеукраїнської асоціації «Укрлізинг», обсяги лізингових інвестицій в українську економіку 2003 р. становив 850 млн дол. США, з яких 10 млн припадає на вітчизняних інвесторів, решта — від зовнішніх інвесторів. Потенційна місткість ринку лізингових послуг в Україні становить 12—14 млрд дол. США, з них АПК — 50 %.

Національна акціонерна компанія «Украгролізинг» є провідним оператором на ринку надання техніки сільськогосподарським товаровиробникам на умовах фінансового лізингу. За 1998—

2003 рр. нею поставлено сільському господарству понад 3900 тракторів, 268 зернозбиральних комбайнів та 5733 одиниці посівної і ґрунтообробної техніки. НАК «Украгролізинг» не є монополістом на ринку техніки для села, вона забезпечує поставку техніки на рівні до 15 %, тоді як на умовах фінансового лізингу в інших країнах її поставляється на рівні 50—60 % на умовах довгострокового кредиту на п'ять з половиною років з процентною ставкою 1,8 % річних. Лізингоодержувач одноразово повинен внести 15—20 % від вартості техніки, а при інфляції, що на 01.10.03 року дорівнювала 4,9 % річних, лізингоодержувач одержує кошти на придбання техніки на умовах безкоштовного кредиту. Це викликано тим, що «Украгролізинг» — компанія державна, і коли ставка НБУ була на рівні 15—16 %, НАК «Украгролізинг» поставляв селянам техніку на рівні 5,6 % річних.

Економічна суть лізингу робить його застосування найбільш ефективним у галузях, що випускають продукцію високого рівня підготовленості, реалізація якої визначається «конкурентоспроможністю та наявністю засобів платежу в лізингоодержувачів.

Наприклад, неконкурентоспроможність українських зернозбиральних комбайнів, що не відповідають нормам світових досягнень, не дає можливості компенсувати втрати попиту на внутрішньому ринку поставками їх у ближнє зарубіжжя. Коли б в Україні діяла розгалужена система фінансового й оперативного лізингу зернових комбайнів, проблеми збуту їх та неплатоспроможності користувачів могли бути б значно меншими.

Використання прискореної амортизації при лізингових операціях дозволяє оперативніше поновлювати обладнання та проводити технічне переозброєння вітчизняного сільськогосподарського машинобудування.

Активізація лізингу сільськогосподарської техніки супроводжується створенням додаткових робочих місць, що надзвичайно важливо в період структурної перебудови АПК та здійснення конверсійних програм. Вирішуючи завдання технічного переоснащення галузі, лізинг дає ряд переваг усім його учасникам як у середині країни, так і за рубежом у зв'язку з тим, що учасники лізингових операцій можуть успішно використовувати податкові пільги країн-учасників. У зарубіжних країнах застосовується практика надання банками гарантованих кредитів, термін дії яких збігається з термінами дії лізингових договорів, а роль держави зводиться до регулювання податкових пільг і створення сприятливих умов для залучення лізинговими компаніями позичкових коштів. Використання для лізингових операцій позичкових коштів україн-

ських комерційних банків зіштовхується з проблемою високих ставок рефінансування і ризику знецінення банківських ресурсів.

Лізинговий бізнес є одним із найскладніших видів підприємницької діяльності, в якому задіяні елементи кредитного фінансування під заставу, розрахунки за борговими зобов'язаннями, орендні відносини, інші складні організаційно-фінансові механізми. Крім того, необхідно формувати резерви під лізингові операції. Хоча майно до повного викупу належить лізинговій компанії, це не зменшує ризик останньої. Банк вкладає капітал на придбання основних засобів, і у випадку повернення майна це відображається в обліку на рахунку власних основних засобів, адже лізинг враховується в балансі банку як актив, що приносить дохід, при цьому знижується ліквідність активів, показники балансу погіршуються, а реалізація технічних засобів, особливо високої вартості, бажає бути кращою, тому ризик при проведенні лізингових операцій навіть вищий, ніж при проведенні кредитних операцій.

Важливим фактором успіху лізингової діяльності є вибір раціональної організаційної структури лізингової компанії та професіоналізм персоналу, тому що це пов'язано з наявністю в ній значної кількості аналітичних підрозділів і належне юридичне й маркетингове забезпечення.

Отже, для поповнення технічного потенціалу сільського господарства і АПК в цілому, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників нашої країни необхідно розвивати лізингові відносини, для чого потрібно створити відповідні умови, і в першу чергу — відповідне законодавство, податкові пільги, стимулювати банки для надання кредитів лізинговим компаніям, розглянути можливість зниження митних платежів і податків на товари, що ввозяться в Україну і є об'єктами міжнародного фінансового лізингу.

Лізинг може стати в Україні вагомим засобом зростання вітчизняного виробництва, залучення інвестицій та капіталу в життєво важливі галузі економіки країни.

## **9.5. Поєднання державного і ринкового регулювання розвитку економіки підприємництва**

**Система регулювання ринку.** Важливою умовою забезпечення стабільності ринку товарів і послуг має стати активне застосування механізмів його державного регулювання, суть яко-

го полягає в забезпеченні балансування кількісних та якісних параметрів попиту і пропозиції, їх урівноваження до рівня оптимального співвідношення. Система регулювання ринку товарів і послуг має охоплювати організаційні та економічні напрями.

Організаційними напрямами регулювання ринку товарів і послуг мають стати: створення і розвиток його інфраструктури; створення нормативно-правової бази та інформаційно-аналітичного забезпечення; створення міжвідомчих і регіональних узгоджувальних комісій з питань урегулювання міжгалузевих та міжгосподарських відносин; ведення моніторингу і прогнозування кон'юнктури ринку товарів і послуг; посилення контролю за якістю та безпекою продукції (робіт і послуг); впровадження нових ринкових стандартів; організація декларування запасів основних видів продовольства (зерна, цукру, консервів тощо); здійснення сертифікації складських приміщень для його зберігання.

Економічні напрями регулювання ринку товарів і послуг мають включати: складання балансів продовольчих ресурсів, їх оптимізацію; узгодження попиту і пропозиції, підтримку їх рівноваги; регулювання й підтримку пропозицій, а також збалансування та стимулювання попиту; регулювання попиту і пропозиції шляхом здійснення резервних, інтервенційних, заготівельних і регіональних закупок та продажу продукції через прозорі процедури ринку; регулювання експорту й імпорту продукції.

Застосування балансового методу регулювання ринку має включати:

1) складання прогнозних балансів узгодження попиту і пропозицій з метою їх оптимізації;

2) складання звітних балансів про обсяги виробництва і використання продукції;

3) балансовий контроль відповідності попиту пропозиції, їх узгодженим чи прогнозним параметрам з метою усунення розбіжностей (дисбалансів).

Такий комплексний підхід до використання балансового методу дозволяє з'ясувати важливі тенденції розвитку окремих сегментів ринку товарів і послуг, виявляти ризики продовольчого забезпечення населення та своєчасно застосовувати ефективні механізми регуляторного впливу держави. Так, аналіз балансів зерна за багаторічний період свідчить, що ймовірність дефіциту цієї продукції виникає в Україні раз на шість років, а середній розмір дефіциту зерна становить у межах 2 млн т. Тому резервування і зберігання такої кількості дозволяє уникати дефіциту. Забезпечення споживчого попиту на зерно у несприятливі роки

можливе за рахунок зменшення використання його на фураж і лише при великому неврожаї — один за рахунок імпорту. Дефіцит продовольчої пшениці виникає в Україні ще рідше — раз на 20—25 років. Тим часом перевищення пропозиції зерна над попитом має місце кожні п'ять із шести років, а із пшениці — один рік із чотирьох. Тому пріоритетним завданням в організації аграрного ринку є не стільки страхування від ризиків дефіциту зерна (яке не виключається), скільки розробка стратегії ефективного використання його надлишків, насамперед розширення внутрішнього ринку переробки зерна та пошук стабільних зовнішніх ринків збуту. Стратегія розвитку і регулювання аграрного ринку має орієнтуватись як на страхування ризиків неврожаю, так і активне просування зерна на ринки збуту.

**Система моніторингу ринку.** Основною метою регулювання ринку товарів і послуг є досягнення стабільності попиту, пропозиції, обсягів продажу та цін. Ці складові тісно взаємопов'язані між собою. Практика неодноразово підтверджувала, що сплеск пропозицій чи ажітаж попиту неодмінно призводять до дестабілізації обсягів продажу та цін на продукцію. А загалом дестабілізується ринок, потерпають від втрат виробники і споживачі. Так було в 1999—2000, і особливо у 2002—2003 рр. Причина такої дестабілізації ринку полягає у відсутності ефективного регуляторного впливу держави на динаміку обсягів продажу і цін на продукцію. Значною мірою це зумовлено відсутністю повної й оперативної інформації про кон'юнктуру пропозиції, попиту, коливання обсягів продажу, структурні співвідношення виробництва та споживання продукції, коливання цін, їх прогноз з урахуванням кон'юнктури попиту і пропозиції та динаміки продажу.

Запізнілі рішення з обмеження експорту, формування резервів, здійснення заставних і регіональних закупок зерна в 2002 р. мали такі самі негативні наслідки, як і запізнілі рішення з імпортом зерна та лібералізацією цін на зерно й продукти його переробки в 2003 р. Тому важливою умовою формування та функціонування прозорого ринку товарів і послуг, зокрема аграрного, є моніторинг ринкових товаропотоків і цін.

**Нарощування експортного потенціалу аграрного сектора.** Сільськогосподарська продукція і продовольчі товари займають значне місце в експортному потенціалі держави. У 2002 р. її частка становила 13,3 % загального експорту України. Експорт сільгосппродукції постійно зростає, сальдо зовнішньої торгівлі нею позитивне і теж постійно зростає. Винятком був 2003 рік, у якому значно скоротився експорт і зріс імпорт зерна та борошна. Осно-

вними споживачами української сільськогосподарської продукції є країни СНД, на які припадає третина експорту, та Європейського Союзу, на який припадає 1/4 експорту. Водночас експортний потенціал аграрного сектора України використовується ще недостатньо. Лібералізація зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією ще не підкріплена стимулюванням її експорту. Як наслідок, український аграрний сектор ще слабо інтегрований у світовий продовольчий ринок. Про це свідчить низька частка експорту у валовій продукції галузі, яка становить 12 %. Тоді як у Польщі та Угорщині цей показник дорівнює 25 %, а в Німеччині — понад 50 %.

**Адаптація вітчизняного ринку до світових правил торгівлі.** Важливим завданням подальшого розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг має стати підвищення його рівня до вимог СОТ та інтеграції в світове середовище. Лібералізація торговельних режимів, які передбачені умовами СОТ, матиме для вітчизняного аграрного сектора як переваги, так і ризики. До переваг, насамперед, слід віднести відкритість ринків країн-членів СОТ для української продукції, поступове поширення на вітчизняний аграрний сектор міжнародних правил торгівлі, страхування, кредитування, інвестування тощо. Вступ до СОТ сприятиме прискоренню формування ринкової інфраструктури в аграрному секторі, поступовому зміщенню акцентів державної підтримки сільськогосподарських підприємств у бік підтримки розвитку аграрного сектора та сільської місцевості в цілому.

Найбільшим ризиком від набуття членства в СОТ стане поступове зменшення рівня захисту внутрішнього продовольчого ринку. Це може призвести до деякого зниження — на 5—10 % залежно від видів продукції — забезпечення продовольчих потреб населення за рахунок продукції вітчизняного виробництва. Найбільше зниження можливе по видах продукції, яку виробляють переважно в селянських господарствах і яка має низький рівень передпродажної підготовки. Йдеться про молоко, картоплю, овочі, фрукти. Тому для пом'якшення негативних наслідків від приєднання до СОТ потрібні заходи, спрямовані на підтримку селянських господарств та інфраструктури аграрного ринку.

Вступ до СОТ, інтеграція вітчизняного аграрного ринку в світовий продовольчий ринок передбачає трансформацію системи підтримки та регулювання розвитку аграрного сектора України. Заходи його мають більше орієнтуватися на ті, що дозволяє СОТ, і менше — на заборонені або обмежені. Ці заходи повинні відповідати таким основними критеріям:

1) відсутність викривляючого впливу на торгівлю чи виробництво, або цей вплив має бути мінімальним і не стосуватися підтримки виробництва, його обсягів та цін;

2) фінансування через урядові бюджетні програми, а не за кошти споживачів продуктів харчування. Аналіз структури й обсягів заходів державної підтримки аграрного сектора свідчить, що рівень їх відповідності вимогам СОТ ще дуже низький і необхідна значна їх адаптація до міжнародних стандартів (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

**БЮДЖЕТНІ ВИТРАТИ НА ПІДТРИМКУ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ**

Заходи з підтримки	2003 р.		2004 р.	
	фактичні видатки, млн грн	структура, %	передбачені видатки, млн грн	структура, %
Загальна підтримка, включаючи податкові пільги	5443,2	100,0	5551,3	100,0
З неї заходи, що не обмежуються СОТ «зелена скринька»	1052,8	19,3	1398,8	25,2
У тому числі наукові дослідження	45,4	0,8	61,8	1,1
боротьба із шкідниками, хворобами рослин і тварин	57,5	1,1	80,8	1,5
розвиток ринкової інфраструктури на селі	—	—	—	—
поширення досвіду та консультаційні послуги	4,0	0,1	5,0	0,1
підготовка і перепідготовка кадрів	448,3	8,2	556,2	10,0
розвиток соціальної інфраструктури на селі	36,0	0,7	16,0	0,3
охорона довкілля	15,6	0,3	27,0	0,5
послуги у сфері маркетингу, перевірка якості продукції та інші	446,0	8,2	652,0	11,7

Водночас до програми ринкової трансформації державної підтримки аграрного сектора можна і треба включити й інші заходи, які відповідають основним критеріям СОТ.

Таким чином, позитивні результати реформування відносин власності на селі, створення різнотипних приватних сільськогосподарських структур вимагають прискореного формування повноцінного аграрного ринку, здатного забезпечити збалансування попиту та пропозиції і підвищення дохідності галузі. Процес формування аграрного ринку поки що перебуває на стадії становлення, а тому цей ринок ще не повною мірою забезпечує виконання покладених на нього функцій і завдань.

Серед найгостріших проблем аграрного ринку на нинішньому етапі слід виділити такі.

1. Трансформація товаропотоків сільськогосподарської продукції відбувається переважно в напрямі комерціалізації збуту продукції. Комерційні канали стають основними і водночас вони найменш організовані, упорядковані й прозорі. Це призводить до суттєвих фінансових втрат товаровиробників.

2. Повільно відбувається наповнення новоствореної інфраструктури аграрного ринку, особливо біржової та оптової торгівлі товаропотоками сільськогосподарської продукції. Недостатньо використовуються регуляторні можливості держави для стабілізації аграрного і продовольчого ринку.

3. Досягнутий рівень споживання свідчить про значні можливості нарощування потенціалу аграрного ринку. Значна частина споживчого попиту продовжує орієнтуватись на імпорتنу продукцію, оскільки вітчизняна є недостатньо конкурентною навіть на внутрішньому ринку. Причина цього — недостатня підтримка пропозиції продукції на ринок, рівень якої значно поступається досягнутому в провідних країнах світу.

4. Внаслідок неефективної цінової політики, недостатнього використання дієвих інструментів регулювання цін на ринку складається стрибкоподібна кон'юнктура цін, продовжується нарощування диспаритету цін у сільському господарстві порівняно з іншими галузями економіки, зростають втрати виробників та споживачів.

5. На аграрному ринку недостатньо використовують можливості балансового методу його регулювання та моніторингу. Залишається низьким рівень поінформованості учасників, не забезпечується ефективно балансування кількісних і якісних параметрів попиту та пропозиції, що періодично призводить до дестабілізації ринку.

6. Великий експортний потенціал аграрного сектора суттєво стримується недостатнім рівнем інвестиційно-інноваційного оновлення сільського господарства та інфраструктури ринку, держа-



вного протекціонізму експорту конкурентоспроможної на зовнішніх ринках продукції, зтягування з оформленням членства України у вигідних для співробітництва міжнародних торговельних організаціях, гармонізації вітчизняної нормативної бази з міжнародними системами.

7. Зтягується реалізація заходів адаптації вітчизняного ринку до умов, прийнятих у Світовій організації торгівлі. Цей процес потребує відповідної трансформації системи регулювання аграрного ринку з урахуванням заходів та інструментів, узгоджених із правилами СОТ, нарощування державної підтримки в рамках прийнятних у цій організації процедур.

З урахуванням цих висновків пропонуються такі заходи.

*I. У сфері організації і забезпечення прозорості ринку:*

- спрямування товаропотоків сільськогосподарської продукції через прозорі процедури аграрного ринку — біржову торгівлю, агроторгові дома, стаціонарну торговельну мережу, передусім системи споживчої кооперації;

- розширення біржової торгівлі до рівня 10—15 % загального товарообороту зерна, і насіння сояшнику, цукру, а форвардної та ф'ючерсної торгівлі — до 20 % біржового товарообороту зерна, насіння сояшнику, цукру; повніше використання у біржовій торгівлі складських розписок, декларацій про наявність зерна тощо;

- збільшення резервних, інтервенційних, заставних і регіональних закупок зерна, насіння сояшнику, цукру та іншої продукції виключно через біржі, торгові дома та інші процедури, по яких забезпечується прозорість купівлі-продажу, об'єктивність визначення цін і підтримка споживчого попиту, адекватного ринковій пропозиції продукції;

- збільшення продажу продукції і продовольчих ресурсів із резервних, інтервенційних, заставних та регіональних фондів через біржі, торгові дома й інші процедури, по яких забезпечується прозорість купівлі-продажу, об'єктивність визначення цін і підтримка ринкової пропозиції продукції, адекватної споживчому попиту.

*II. У сфері підтримки попиту і пропозиції на ринку:*

- випереджаюче зростання доходів населення як основного джерела підвищення споживчого попиту;

- розширення та підвищення рівня адресної бюджетної підтримки малозабезпечених категорій населення, насамперед на придбання продовольства;

- продовження часткового відшкодування вартості племінної худоби, придбаної сільськогосподарськими товаровиробниками;

- продовження доплати до ціни живої маси молодняка великої рогатої худоби підвищених вагових кондицій, проданої сільськогосподарськими товаровиробниками переробним підприємствам;

- використання коштів податку на додану вартість на молоко і м'ясо, продані переробним підприємствам сільськогосподарськими товаровиробниками, підприємствами, фермерськими та селянськими господарствами;

- продовження практики справляння фіксованого сільськогосподарського податку, яка стимулює пропозицію продукції на ринку;

- продовження часткової компенсації вартості придбаної сільськогосподарським товаровиробниками техніки.

### *III. У сфері регулювання і моніторингу ринку:*

- щорічне і щоквартальне складання звітних і прогнозних балансів за основними видами продукції та продовольчих ресурсів, коригування попиту і пропозиції, їх оптимізації та збалансування;

- оперативний контроль балансів надходження та використання продукції, їх відповідності прогнозним параметрам і здійснення заходів щодо підтримки оптимальних пропорцій;

- впровадження постійного моніторингу та прогнозування ситуації на аграрному ринку, відповідне інформування його учасників;

- щотижневе інформування про обсяги продажу сільськогосподарської продукції за всіма каналами реалізації та ціни на неї;

- щомісячне видання фахових оглядів кон'юнктури і прогнозу ринків сільськогосподарської продукції та продовольства;

- систематичне висвітлення в засобах масової інформації матеріалів про ситуацію на вітчизняному і зарубіжному аграрному ринках;

- недопущення адміністративного обмеження рівня цін на сільськогосподарську продукцію, втручання в аграрний та продовольчий ринки.

Розв'язання цих проблем дозволить створити сприятливі умови для розвитку інфраструктури аграрного ринку, максимальне спрямування через його організовані й прозорі форми, механізми і процедури товаропотоків сільськогосподарської продукції та поліпшення таким чином цінової кон'юнктури й фінансового стану аграрного сектора.

Дослідження проблеми соціально-економічної перебудови АПК на сучасному етапі демократичного державотворення слугують підставою для висновку, що державна аграрна політика є складовою загальної економічної політики України, спрямованої на подолання кризової ситуації в АПВ, створення соціально-економічних умов життя і праці українських селян на рівні розвинутих країн, забезпечення конкурентоспроможного агропромислового виробництва на світовому аграрному ринку.



## Основні терміни і поняття

**Адаптація підприємства до ринкового середовища** — означає фінансово-господарське, соціальне й етичне пристосування до реальних умов, тобто до існування в певному середовищі.

**Блок менеджменту науково-технічного прогресу** є основним у системі інноваційно-інвестиційної діяльності фірми, так як відображає постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва з використанням досягнень науки.

**Блок менеджменту організаційного прогресу** виступає як комплексна характеристика процесу використання організаційних чинників розвитку і підвищення ефективності виробництва.

**Підприємницька самостійність підприємства** — це юридично визначена сфера господарської діяльності, у рамках якої воно може господарювати під свою відповідальність і фінансовий ризик.

**Підприємницькі функції оренди** — це здійснення нової, нетрадиційної комбінації економічних ресурсів, господарської самостійності, ризику, повної матеріальної відповідальності.

**Система моніторингу ринку** — це забезпечення повної й оперативної інформації про кон'юнктуру пропозиції, попиту, коливання обсягів продажу, структурні співвідношення виробництва та споживання продукції, коливання цін, їх прогноз з урахуванням кон'юнктури попиту і пропозиції та динаміки продажу.

**Фінансова самостійність підприємства** — означає, що воно відповідно до встановлених державою умов (податкова, кредитна) само вирішує питання розподілу і використання прибутків.



## Питання для самостійної підготовки

1. Які методи і форми активізації підприємництва ви знаєте?
2. У чому полягає суть адаптації систем управління до вимог ринку?
3. Охарактеризуйте принципи і форми фінансово-економічного регулювання розвитку підприємництва на ринку товарів і послуг.
4. У чому виражається підприємницька самостійність підприємства, а в чому — фінансова самостійність?
5. Розкрийте механізм поєднання державного і ринкового регулювання розвитку економіки підприємництва.
6. У чому виражається активізація та забезпечення належної ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання?
7. Охарактеризуйте відмінність між інвестиційними і кредитними фінансовими ресурсами.

## **РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ФОРМУВАНЬ НА РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ**

*10.1. Економічна необхідність розвитку міжнародних форм підприємництва в Україні.*

*10.2. Основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пошук і вибір партнерів.*

*10.3. Зарубіжний досвід інноваційної діяльності фірм і компаній.*

*10.4. Механізм міжнародних економічних відносин підприємницьких структур на ринку товарів і послуг.*

### **Ключові слова та терміни**

- зовнішньоекономічна підприємницька діяльність
- суб'єкт міжнародного бізнесу
- іноземні інвестиції
- вимоги до результатів діяльності іноземного партнера
- регулювання спільної підприємницької діяльності на міждержавному рівні
- трансферт (репатріація) прибутку іноземного інвестора
- норма поведінки іноземних партнерів
- ідентифікація інвестицій

### **10.1. Економічна необхідність розвитку міжнародних форм підприємництва в Україні**

Важливою стратегічною тенденцією є інтернаціоналізація національних економік і різних суб'єктів господарювання. Проголошення незалежності України породило докорінні зміни у взаєминах між нею та іншими зарубіжними країнами. Почала формуватися нова концепція, прогресивніші форми зовнішньоекономічних відносин.

Тепер виникли принципово інші можливості економічного розвитку і трансформації зв'язків між Україною та світовим співтовариством. Однією з характерних особливостей світового суспільного розвитку на сучасному етапі є все більша взаємозалежність різних країн і господарських територіальних утворень. Без залучення будь-якої країни до тісних світогосподарських зв'язків

неможливі її ефективній і соціально спрямований економічний розвиток.

Формування ринкової системи господарювання діалектично пов'язано зі світовою економікою, процесами інтернаціоналізації господарської діяльності, здійснюваної на рівні інституціональних органів управління та окремих підприємств з різними формами власності. У першому випадку зовнішньоекономічна діяльність спрямована на встановлення міжнародного (міждержавного) співробітництва, створення належного правового поля з метою стимулювання розвитку і підвищення ефективності економічних зв'язків, а у другому — вона виявляється в укладенні та виконанні певних угод, договорів. Усім підприємствам і організаціям надано право безпосередньо здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на основі самофінансування і валютної самокупності.

Забезпечення гармонійного входження первинних комерційно-господарських ланок (підприємств) у систему міждержавного поділу праці, кооперована взаємодія на зовнішньому ринку, перетворення зовнішньоекономічних відносин на органічний елемент відтворювальних процесів мають сприяти не лише зростанню ефективності міжнародних економічних відносин, а й інтенсифікації ринкової системи господарювання всередині країни.

Усе це потребує більш гнучких та ефективних підприємницьких зв'язків між внутрішньою виробничо-економічною системою та її зовнішніми партнерами, що виступають на міжнародному ринку як суб'єкти економічних взаємовідносин, рівновага котрих зумовлюється попитом на товари (послуги) та їх пропонуванням.

Види зовнішньоекономічних зв'язків ґрунтуються на оплатній та безоплатній основі. Зараз зовнішньоекономічні зв'язки здійснюються переважно на оплатній основі. До безоплатних видів діяльності належать комплекси робіт стосовно міжнародної охорони навколишнього середовища, освоєння багатств Світового океану, міжнародної уніфікації стандартів тощо.

Одним з головних зовнішньоекономічних векторів співпраці вітчизняного АПК є Європейське співтовариство. Реалізація даного напрямку забезпечить умови руху України інноваційним шляхом внаслідок більшого доступу до найновіших технологій, ринків капіталів, підключення до інформаційних банків ЄС. Вступ України в ЄС — питання часу, який необхідно використати на трансформаційні процеси та створення необхідних умов: з одного боку, забезпечення відповідності соціально-економічного стану нашої держави вимогам співтовариства, а з другого — за-

цікавленості всіх інституційних секторів української економіки в такому партнерстві.

Викладені в офіційних документах ЄС вимоги в узагальненому вигляді полягають в нижченаведеному. По-перше, наявність у країні-претенденті реально діючої ринкової економіки, високого рівня конкурентоспроможності національного виробництва. В даному контексті перевага віддається тим країнам, які вже активно взаємодіють на рівні підприємств із країнами—членами ЄС.

По-друге, суспільно-економічне життя країн-претендентів повинно ґрунтуватись на принципах регулювання, встановлених ЄС, та бути підпорядковане його основним правилам. Національні органи співтовариства виносять рішення щодо обсягів виробництва в таких важливих для кожної держави галузях, як сільське господарство, атомна енергетика, чорна металургія.

По-третє, урахування процесів регіоналізації в Європі, що передбачає перехід від централізованої регіональної політики до інтегрованого підходу в розбудові потенціалу регіонів.

У цьому зв'язку необхідно вирішити комплекс суперечностей, які створюють бар'єр на шляху входження України до ЄС. Перша суперечність полягає між низьким рівнем загальносистемної конкурентоспроможності України і умовою її високого рівня для вступу в ЄС. Загальносистемна конкурентоспроможність проявляється як у кількісних показниках розвитку, зокрема ВВП на душу населення, так і в якісних — стабільності внутрішнього економічного середовища, соціальній орієнтації розвитку, прогресивних тенденціях у суспільно-економічному житті. У 2001 р. ВВП на душу населення в Україні становив 4,1 тис. грн, або 788 дол. США, що майже в 27 разів менше, ніж у країнах ЄС. Безумовно, такий розрив не можна подолати водночас, але сучасні тенденції зростання ВВП, темп якого у Україні в 2001 р. становив 9,1 %, а у країнах ЄС — 1,6 %, дають підстави для оптимістичних прогнозів. Певні позитивні зміни спостерігаються і в макроекономічній ситуації — відновлюється потенціал сфери матеріального виробництва, розширюється база оподаткування — частка чистих податків у ВВП зросла від мінус 3,4 % у 1991 р. до 16,8 у 2000 р., після тривалого падіння намітилася тенденція до зростання обсягів прибутку і їх частки у ВВП — на 10,6 відсоткового пункту за п'ять років. Збільшення надходжень у Держбюджет дозволить реалізувати ряд соціальних програм у галузі охорони здоров'я, освіти і культури.

Друга група суперечностей сформувалася між устремлінням України до вступу в ЄС та її внутрішніми потребами і вбачається

в тому, що, по-перше, пріоритетність АПК у внутрішній політиці України не відповідає економічним пріоритетам країн ЄС, які обмежують розвиток даних сфер, а по-друге, українські виробники ряду продовольчих товарів, зокрема цукру, на сучасному етапі вже виступають конкурентами країн—членів ЄС, які формують потужний захист власних внутрішніх агропромислових ринків.

Щодо першого, то, виходячи з інтересів України, рівень розвитку АПК недостатній, насамперед тому, що його продукція забезпечує продовольчу безпеку держави, яка визначається рівнем і динамікою споживання продуктів харчування населенням. Так, середньодобовий раціон харчування населення України знаходиться нині на граничному рівні цього показника, встановленого ФАО (2500 Ккал) і в 2001 р. дорівнював 2711 Ккал. По-друге, рівень розвитку АПК відіграє надзвичайно велику роль у піднесенні економіки нашої держави, з ним пов'язуються процеси макро- і мікроекономічної стабільності. Його функціонування забезпечує близько 50 % ВВП, 2/3 товарів народного споживання, зайнятість близько 40 % працюючого населення та 70 % бюджетних надходжень.

Аргументом проти вступу України до співтовариства є вимога відмови від політики протекціонізму до національного сільськогосподарського виробництва та повної лібералізації відносин у даній сфері, відкриття внутрішнього ринку, що після проведення реформування відносин власності в аграрній сфері, реорганізації КСП означала б втрату потенціалу комплексу, його остаточну руйнацію.

Стосовно другого, важливим доказом необхідності збереження державної підтримки і захисту даного сегменту внутрішнього ринку України є і часткова неконкурентоспроможність продукції, і відсутність досвіду діяльності в умовах недосконалої конкуренції, монополізації ринків. Як відомо, на сучасному етапі світові ринки сільськогосподарської продукції монополізовані країнами членами ЄС, які не зацікавлені у їх звуженні, що підтверджується відповідною аграрною політикою. Так, у країнах співтовариства головними є два основні напрями спільної аграрної політики. Перший полягає, з одного боку, в захисті виробників—членів співтовариства від розорюючого впливу світового ринку шляхом дотацій та субсидій сільськогосподарським виробникам для підтримки цін на продукцію на внутрішньому ринку вище від світових, а з другого — в обмеженні імпорту продукції даної сфери за допомогою економічних інструментів — компенсаційних зборів, акцизів, квот, податків, а також адміністративного регулювання.

Окремим партнерам ЄС виплачує компенсацію за обмеження доступу на їх агроринки, але України це не стосується. Забезпечення даного напрямку поглинає лівову частку бюджету ЄС (близько 50 %).

В ЄС застосовуються високі тарифи, які обмежують доступ на їх ринки готової продукції агропромислового комплексу і в той же час стимулюють ринок сировини. Так, мито на цукор становить 80 %, на тютюн — 180 %, а на олійне насіння та корми для худоби мито на імпорт у країни ЄС зовсім відсутнє, що негативно позначається на структурі експорту України. Другий напрям — інтервенція на світові ринки сільськогосподарської продукції за допомогою експортних субсидій, які відшкодовують експортерам частину втрат в результаті встановлення знижених експортних цін.

Компромісним напрямом вирішення зазначених проблем і суперечностей може стати застосування принципів конкурентних переваг національного українського виробництва в міжнародній галузевій спеціалізації. Однак ці переваги необхідно частково створити, а частково довести їх наявність через високий рівень конкурентоспроможності продукції.

Потенціал АПК України використовується неповністю, частка продукції сільського господарства і харчової промисловості в товарному експорті становить лише десяту частину. Водночас в АПК спрямовується майже 23 % іноземних інвестицій, з яких на сільське господарство припадає не більше ніж 2 %. Тому важливий напрям формування переваг АПК України полягає в збалансуванні його структурно-функціональних складових.

Наявними конкурентними перевагами національного українського виробника в АПК є природно-кліматичні умови, трудові ресурси з відповідним досвідом та високий рівень розвитку переробної ланки комплексу. Виходячи з викладеного двоєдиним завданням у даному контексті повинна стати техніко-технологічна модернізація всіх регіональних АПК з одночасним посиленням їх регіональної спеціалізації. Платоспроможний попит на нові технології з боку учасників агропромислового ринку України на сучасному етапі існує, але його можна посилити шляхом удосконалення механізму відтворення потенціалу сільського господарства, яке складається з реструктуризації боргів галузі, своєчасних і в повній мірі розрахунків за продукцію, використання важелів термінових контрактів, створення ринку товарних ф'ючерсів, реалізації механізму заставних закупівель.

Посилення спеціалізації регіонів полягає у використанні історичного, практичного досвіду і наукових рекомендацій щодо до-



цільності існуючої спеціалізації, ефективності, екологічності регіональних первинних ланок АПК, визначенні можливостей подальшої концентрації сільськогосподарського виробництва з метою збільшення його прибутковості, розширення та екологізації ресурсної бази харчової промисловості. Насамперед це стосується традиційних для України культур — зернових, соняшнику, цукрових буряків.

Реалізація конкурентних переваг вітчизняного АПК можлива за умови підкріплення його внутрішнім попитом, який більш стабільний і менш залежний від коливань світових агропромислових ринків. Досягнення такого становища можливе шляхом підвищення масового внутрішнього попиту, що визначатиметься тенденцією реальних доходів населення.

Стимулювання розвитку регіональних АПК України повинно здійснюватися на принципах регіональної політики ЄС: партнерство, субсидіарність, децентралізація, додатковість, концентрація, програмування.

У цьому зв'язку застосування принципу програмування важливо як у внутрішній економічній політиці, так і як перспективний захід розвитку відносин України з ЄС в АПК шляхом участі в європейських програмах у даному сегменті, які мають інтеграційний вектор і забезпечують зняття перешкод і дискримінації доступу продуктів українського АПК на ринок співтовариства. Слід зазначити, що інтеграційні кроки мають бути доповнені захисними. Законодавча база для захисту національного аграрного ринку в Україні є. У 1991 р. було прийнято Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», яким передбачено квотування імпорту в разі порушення рівноваги по певних товарах на внутрішньому ринку, особливо сільськогосподарської і харчової продукції. У 1996 р. прийнято Указ Президента України № 255 «Про концепцію трансформації митного тарифу України на 1996—2005 роки відповідно до системи ГАТТ/СОТТ», яким передбачено встановлення ставок ввізного мита на сільськогосподарську продукцію до 70 % від їхньої митної вартості і низькі ставки ввізного мита на сировину. Вступили в дію ряд законодавчих актів про захист національного ринку України від імпортних поставок, що є об'єктом демпінгу. На сучасному етапі політика протекціонізму до продукції АПК в Україні виправдана і може бути доповнена такими заходами, як продовження державних закупівель товарів АПК, сприяння дослідним розробкам у сільському господарстві та агропромислому комплексі в цілому, удосконалення діяльності торговельних посередників.

## 10.2. Основні види зовнішньоекономічної діяльності підприємств, пошук і вибір партнерів

На сучасному етапі розвитку світової економіки все більших масштабів набуває зовнішньоекономічна підприємницька діяльність (бізнес), тобто сфера практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин.

**Зовнішньоекономічна підприємницька діяльність** — це діяльність, що передбачає науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу співпрацю господарських суб'єктів двох або більше країн і охоплює всі сфери діяльності людей.

**Загальними мотивами**, що спонукають окремі суб'єкти господарювання брати участь у міжнародному бізнесі, є можливість розширення продажу товарів, придбання (використання) нових джерел ресурсів, диверсифікація виробництва. Постійна присутність на міжнародному ринку дає змогу підприємствам (фірмам) значно збільшувати свій зиск, отримувати великі прибутки.

Збільшити ринки збуту (і відповідно свої прибутки) те або інше підприємство може за рахунок купівлі за кордоном (у зарубіжних корпораціях) певних видів первинної сировини, напівфабрикатів тощо.

Різким коливанням у виробничій і комерційно-торгівельній діяльності можна зарадити диверсифікацією підприємства, за якої підтримуються оптимальні обсяги продажу продукції (на випадок економічного спаду у своїй країні або фірмі) за рахунок виходу на ринки інших країн, економіка яких перебуває на стадії пожевлення і піднесення. Крім того, підприємство стає менш залежним від кон'юнктури внутрішнього ринку, якщо певну частину ресурсних компонентів і напівфабрикатів воно одержує з-за кордону.

**Суб'єктами міжнародного бізнесу** є його учасники, які здатні працювати з метою реалізації своїх економічних інтересів.

До основних суб'єктів такої господарської діяльності належать фізичні й юридичні особи, інституціональні і добровільні об'єднання останніх, держави та міжнародні організації. Відповідно до закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» суб'єктами такого роду діяльності можуть бути:

- **фізичні особи** — громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, що мають громадянську дієздатність і правоздатність;

- юридичні особи, що зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження;
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, що не є юридичними особами згідно із законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);
- спільні підприємства, що мають постійне місцезнаходження в Україні.

Виходячи з механізму мотивації та особливостей здійснення міжнародної підприємницької діяльності, можна виокремлювати певні її типи і види (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Основні типи і види міжнародної підприємницької діяльності (бізнесу)

Існують два основні типи бізнесу — *приватний і державний міжнародний* (за ознакою форм власності). В даний час у країнах з перехідною економікою домінує тенденція до поступового збільшення частки приватного міжнародного бізнесу.

За галузево-технологічною і функціональною ознаками розрізняють певні види міжнародного бізнесу: промисловий, аграр-

ний, промислово-аграрний, будівельний, торговельний, транспортно-комунікаційний, фінансовий.

Найшвидшими темпами розвиваються промисловий, торговельний і фінансовий міжнародний бізнес.

### **Форми (рівні) міжнародної підприємницької діяльності**

У теорії та практиці міжнародної підприємницької діяльності (бізнесу) розрізняють чотири форми та рівні інтернаціоналізації різних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (рис. 10.2).

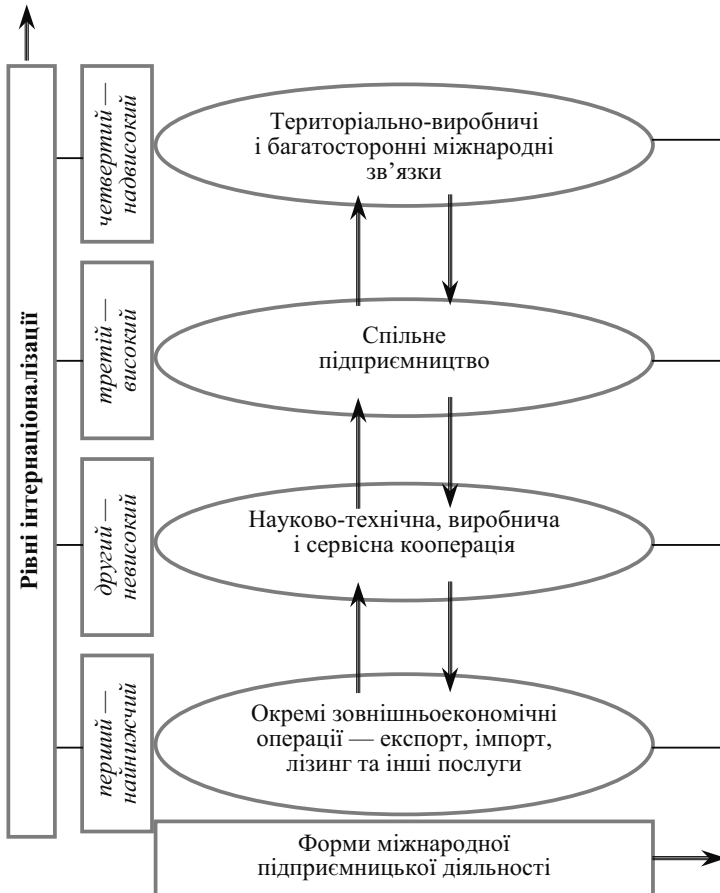


Рис. 10.2. Форми міжнародної підприємницької діяльності та рівні інтернаціоналізації

Першою і найнижчою за рівнем інтернаціоналізації формою підприємницької діяльності є *виконання окремих зовнішньоекономічних операцій* — експортно-імпортних, лізингу, різних посередницьких, консультаційних і маркетингових послуг.

Другу форму підприємницької діяльності репрезентує *різноманітна промислова кооперація* — науково-технічна (в галузі науково-дослідних і дослідно-конструкторських, випробувальних робіт), виробнича, збутова, сервісна (післяпродажного технічного обслуговування і ремонту).

Широкомасштабною формою міжнародного бізнесу з відносно високим рівнем інтернаціоналізації є *спільне підприємництво*, яке охоплює створення і функціонування спільних підприємств, ліцензування, управління за контрактом.

Четвертою формою підприємницької діяльності з найвищим рівнем інтернаціоналізації суб'єктів господарювання є *комплекс територіально-виробничих і багатосторонніх зв'язків*. Серед таких господарських зв'язків можна назвати прикордонну і прибережну торгівлю, формування консорціумів, реалізацію концесійних договорів тощо. Найбільш поширеною формою зовнішньоекономічної діяльності є зовнішньоторговельні операції: імпорт (імпортні операції) та експорт (експортні операції).

Якщо *імпорт* — це придбання товарів у іноземних продавців із завезенням у країну покупців, то *експорт* — продаж товарів іноземному покупцеві з вивозом з країни продавців.

Обмеженість конвертації національних валют у валюти інших країн, прагнення скоротити валютні ресурси на імпорт зарубіжних товарів спричиняють відносно широкий розвиток *зустрічної торгівлі*.

Існують такі основні операції зустрічної торгівлі:

- *бартер* — одноразовий або послідовний обмін товарів у натуральній формі без грошей. За такої торговельної операції гроші виступають лише як розрахункова категорія;

- *зустрічна закупівля* (паралельний бартер) — торгівля за одним або кількома контрактами, кожний з яких має бути оплачений покупцем негайно, але із зобов'язанням продавця закупити, в свою чергу, певний товар на відповідну суму в покупця. У даному випадку операції оплати і закупівлі розмежовані у часі;

- *кліринг (міжнародний)* — безперервна зустрічна торгівля в обумовлених договорами (угодами) обсягах з використанням системи безготівкових розрахунків, тобто заліку взаємних вимог і зобов'язань;

- *компенсаційна операція* — операція, подібна до бартерної, проте можливе часткове погашення заборгованості грошима;

- *офсет* — такі виробничі взаємовідносини, коли продавець зобов'язується або виготовляти товар, або купувати певні компоненти для даного товару в конкретних виробників цих компонентів.

Найважливішою формою міжнародного бізнесу визнано *спільне підприємництво* — діяльність, що ґрунтується на співпраці вітчизняних та іноземних партнерів, спільному розподілі прибутків і солідарному ризику від її здійснення.

До основних видів спільного підприємництва належать ліцензування, управління за контрактом та спільне підприємство.

Практично реалізувати окремі форми міжнародної підприємницької діяльності можна і доцільно двома шляхами:

- *перший* — без створення нового підприємства (юридичної особи) в межах міжнародної торгівлі та кооперації (експорт-імпорт товарів чи послуг, ліцензування, управління за контрактом, різні види промислової кооперації);

- *другий* — зі створенням нового спільного підприємства або зарубіжної філії (представництва), тобто нового суб'єкта господарювання і міжнародного бізнесу.

### **10.3. Зарубіжний досвід інноваційної діяльності фірм і компаній**

В економіці США та інших країн з розвинутими ринковими відносинами на основі своєрідного функціонального поділу праці між великими корпораціями (компаніями) та малими фірмами виник і набув істотного розвитку особливий вид підприємництва, спеціалізованого на інноваційній діяльності. В бізнесі, що орієнтується майже виключно на створення новинок і впровадження нововведень, органічно поєднуються два види підприємництва: фінансове і власне інноваційне. У зв'язку з цим спеціалізованою діяльністю продукування і просування на ринок нових товарів займаються компанії ризикового капіталу.

Спеціалізовані компанії ризикового капіталу відіграють визначальну роль у фінансуванні нововведень. Організаційно такі компанії об'єднують керуючих невеликими фірмами і керованих ними фінансових пупів, кожен з яких інтегрує кошти кількох вкладників.

Багато компаній нерідко практикують «розподілений» ризик. Сутність цього полягає в тому, що велика компанія вкладає влас-

ний капітал не в проєкт тієї або іншої малої інноваційної фірми, а розподіляє його між кількома проєктами різних фірм. Така практика інвестування дозволяє, з одного боку, зменшувати підприємницький ризик інвесторів, а з іншого — багатьом новоствореним малим інноваційним фірмам отримувати кошти одночасно від кількох компаній.

Підставою для прийняття рішення про виділення фінансових коштів під той або інший інноваційний проєкт звичайно є бізнес-план.

Його розробляють фахівці малої інноваційної фірми. Ознайомившись з ним, потенційний інвестор має змогу для себе з'ясувати, що саме хоче розробити підприємець і за рахунок чого, чим майбутній товар відрізнятиметься від продукції конкурентів, чому покупці можуть віддати перевагу саме цьому товару, на які конкретні фінансові результати можна сподіватися.

У процесі відбору інноваційних проєктів для можливого інвестування враховують насамперед ділові якості керівництва і менеджерів малої наукомісткої фірми, потім характер нововведення і його ринковий потенціал. Серед чинників, які безпосередньо впливають на позитивне рішення щодо фінансування інноваційних проєктів, найбільшу значущість мають «якість команди» малої фірми, наявність відповідної ринкової ніші, технічний рівень нововведення, окупність інвестицій.

Зі свого боку, інноваційна фірма теж має дотримуватись конкретних вимог щодо своєї діяльності. По-перше, треба знати очікуваний попит потенційних споживачів і вміти прогнозувати економічний потенціал новації. По-друге, керівництво і провідні менеджери фірми мусять мати належні ділові якості та певний пай у прибутках, що стимулює прискорення інноваційних процесів і зацікавленість у високоефективних результатах діяльності. По-третє, за край важливі визнають високий рівень організації справи й управління фірмою, гнучкість, швидкість і обґрунтованість прийняття нових рішень.

Досвід свідчить, що будь-які зарубіжні фірми приділяють належну увагу розробці своєї *інноваційної стратегії*. Останню визначають два основні чинники: 1) обсяг і характер ресурсів фірми (кадровий потенціал, кошти, портфель власних патентів і придбаних ліцензій, якість і достатність ринкової інформації); 2) ринкова позиція і загальногосподарська стратегія (частка контролюваного фірмою ринку, можливості формування фінансових і матеріальних ресурсів, позиція лідера у ринковій конкуренції).

З урахуванням зазначених чинників компанія вибирає відповідну інноваційну стратегію — наступальну, оборонну, авангардну або імітаційну.

*Наступальна стратегія* є характерною для фірм, діяльність яких ґрунтується на принципі підприємницької конкуренції і які випускають на ринок товари з принципово новими споживчими властивостями. Звичайно її використовують малі інноваційні фірми і корпорації, що диверсифікують свою діяльність.

*Оборонна стратегія* спрямовується на утримання конкурентних позицій фірми на функціонуючих ринках. Головна функція цієї стратегії полягає у тому, щоб оптимізувати співвідношення «витрати — результати» в інноваційних процесах.

*Авангардну стратегію* започатковують і проводять (найчастіше) корпорації з сильними виробничо-технологічною та ринковою позиціями. Такі корпорації мають добру репутацію і завдяки цьому забезпечений попит на пропоновані нові товари.

*Імітаційну стратегію* застосовують фактично всі корпорації, які не спромоглися стати піонерами (лідерами) у реалізації на ринках своїх нововведень. При цьому вони звичайно копіюють основні споживчі властивості технічних та інших новинок малих інноваційних фірм чи корпорацій-лідерів.

Найефективнішими методами прискорення інноваційно-інвестиційних процесів у США та інших розвинутих країнах світу вважають так звані «квазіризикові» (лат. *kwasi* — неначе, ніби) форми їх здійснення на рівні корпорації та інших підприємницьких структур. До таких форм належать внутрішні венчури та програми «своєків».

*Внутрішні венчури* (англ. — ризик) формуються із застосуванням принципів створення малих фірм (компаній) в умовах корпоративних структур. Потужні корпорації звичайно організують спеціальні внутрішні підрозділи для пошуку та фінансування оригінальних і високоефективних новацій виробничого та іншого характеру.

Порівняно широкий розвиток дістали в зарубіжних корпораціях програми «своєків» як форма організації інноваційної діяльності. В рамках таких програм започатковують спеціальні грошові фонди, кошти з яких виділяють представникам внутрішньокорпоративного ризикового капіталу — так званим «своєкам». Будь-який працівник корпорації, що є автором ідеї нового продукту або іншої науково-технічної пропозиції, може звернутися безпосередньо до «своєка» за фінансовою підтримкою. Звичайно «своєк» має повноваження щодо надання коштів у розмірі кількох сотень тисяч доларів або іншої валюти на розробку і реалізацію



потенційно прибуткового інноваційного проекту. Такі «своєяки» достатньо мотивуються. Вони беруть безпосередню участь у доходах своєї фірми від профінансованих нововведень або за кожний вдалий (прибутковий) інноваційний проєкт отримують заздалегідь визначений бонус грошима чи цінними паперами.

Більшість зарубіжних корпоративних організаційних структур належну увагу приділяють науково-інформаційному забезпеченню інноваційних процесів та проєктів. Звичайно у корпораціях функціонують два типи науково-дослідних структур: централізовані і децентралізовані. За першого типу всі науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи зосереджуються в автономному дослідному центрі (лабораторії) компанії, яка продукує однакітну продукцію вузькоспеціалізованої номенклатури. Другий тип дослідних утворень має місце в компаніях з істотною диверсифікацією виробництва чи іншої господарської діяльності.

Визначення окремих елементів зарубіжного інноваційного та інвестиційного менеджменту, придатних для використання в національній системі господарювання, є нагальною потребою сьогодення в Україні.

#### **10.4. Механізм регулювання міжнародних економічних відносин підприємницьких структур на ринку товарів і послуг**

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання здійснюється з метою:

- забезпечення збалансованості різних сфер економіки й рівноваги внутрішнього ринку України;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів підприємницької діяльності;
- створення особливо пільгових умов для інтеграції економіки України в систему світового поділу праці та її максимально можливе наближення до ринкових структур розвинутих країн;
- здійснення захисту економічних інтересів України в цілому й окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності зокрема;
- надання рівних можливостей суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, розвиток усіх видів підприємництва незалежно від форми власності;
- заохочення конкуренції і подолання монополізму в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Регулювання підприємницької діяльності практично здійснюють державні органи законодавчої та виконавчої влади — Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, Національний банк, Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі, Державне управління митного контролю.

До компетенції *Верховної Ради України* належить таке:

- прийняття, зміна і скасування законів стосовно зовнішньоекономічної діяльності;
- затвердження основних напрямків зовнішньоекономічної політики України;
- розгляд, затвердження і зміна структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності;
- ратифікація міжнародних договорів України;
- затвердження нормативів обов'язкового розподілу валютного виторгу між державою та місцевими органами влади, ставок і умов оподаткування, митних тарифів, зборів і процедур щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- встановлення спеціальних режимів зовнішньоекономічної діяльності на території України;
- затвердження списків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню і квотуванню або забороняється.

*Кабінет Міністрів України* має такі повноваження:

- здійснює конкретні заходи в галузі зовнішньоекономічної політики України відповідно до чинного законодавства;
- координує діяльність міністерств, державних комітетів і відомств щодо регулювання і здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- узгоджує роботу торговельних представництв України за кордоном;
- приймає нормативні акти з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених чинним законодавством України;
- проводить переговори та підписує міжурядові договори (угоди) з питань зовнішньоекономічної та спільної підприємницької діяльності, забезпечує їх виконання всіма органами, підпорядкованими Кабінету Міністрів України;
- забезпечує складання платіжного балансу, валютного плану, а також реєстрацію міжнародних спільних підприємств;
- здійснює заходи, спрямовані на раціональне використання Державного валютного фонду України.

*Національний банк України:*

- забезпечує збереження і належне використання золото-валютного резерву України та інших державних цінностей, що використовуються у міжнародній підприємницькій діяльності;

- представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, між банками та іншими фінансово-кредитними установами, а також укладає відповідні міжбанківські угоди;

- регулює курс національної валюти України стосовно грошових одиниць інших країн;

- здійснює облік і розрахунки за виданими та отриманими кредитами, операції з централізованими валютними ресурсами, що надаються йому Державним валютним фондом України.

*Міністерство зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі України:*

- забезпечує проведення єдиної зовнішньоекономічної політики у процесі виходу суб'єктів господарювання на зовнішній ринок, координацію їхньої діяльності у сфері міжнародного бізнесу;

- контролює виконання всіма суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законів та міжнародних договорів України;

- здійснює заходи нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів спільного підприємства.

Процеси інтернаціоналізації підприємств і країн відбуваються за регулюючої участі певних міжнародних союзів, співтовариств, а також конкретних міжнародних організацій (Міжнародний валютний фонд — МВФ, Міжнародний банк, Міжнародна організація праці — МОП, Рада ООН з промислового розвитку — ЮНІДО, Європейський банк реконструкції і розвитку — ЄБРР, Міжнародна організація — філія Міжнародного банку реконструкції та розвитку, що виконує функції останнього стосовно країн Європи).

У сукупності вони здатні допомагати сфері міжнародного бізнесу вирішувати його актуальні, насамперед фінансові та інші економічні проблеми.

Регулювання міжнародної підприємницької діяльності має здійснюватися за допомогою певної сукупності методів, форм і конкретних інструментів на різних рівнях просторового поля (рис. 10.3).

Можна виділити такі методи регулювання міжнародної підприємницької діяльності: правові, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

*Правові методи* мають відповідне інституціональне забезпечення і охоплюють цивільне та процесуальне право, державний арбітраж тощо. Розширенням і продовженням правових треба вважати *адміністративні методи*, котрі юридично визначають господарську суб'єктність МСП, регламентують форму власності майна та результатів діяльності, а також процедурний механізм

розв'язування конфліктних соціально-економічних ситуацій у судовому порядку. *Економічні методи* реалізуються в системі підприємницької діяльності наданням кредитів і дотацій, здійсненням податкової політики та інших фінансово-економічних операцій регулюючого спрямування. *Соціально-психологічні методи* мають бути орієнтовані на формування певної ідеології, типу менталітету громадян України і суспільства в цілому за допомогою існуючих державних інституцій. Методи регулювання міжнародної спільної підприємницької діяльності надають очевидний пріоритет правовим методам як основі формування і функціонування інших механізмів управління такою системою господарювання.

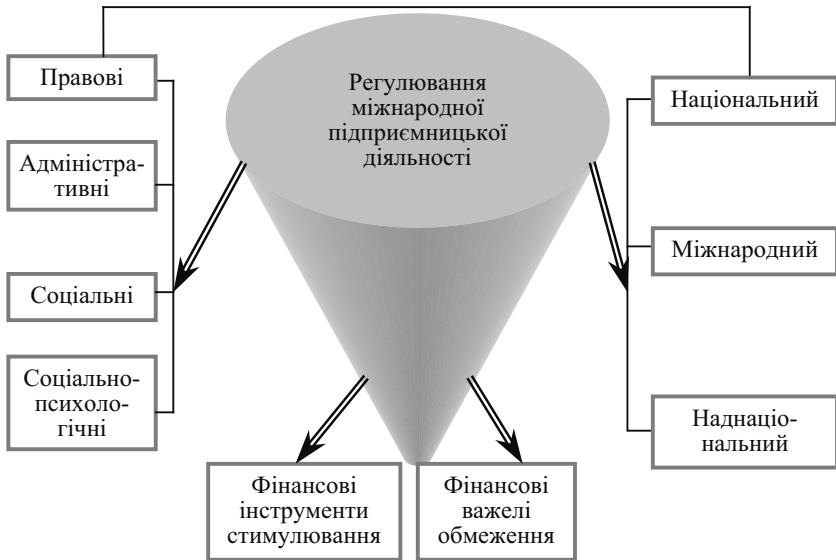


Рис. 10.3 Методи, форми і рівні регулювання міжнародної підприємницької діяльності

Виділяють три рівні регулювання міжнародної підприємницької діяльності: національний, міжнародний і наднаціональний.

**На національному рівні** система регулювання міжнародної спільної підприємницької діяльності включає такі елементи:

- 1) форми іноземних інвестицій;
- 2) вимоги до результатів діяльності іноземного партнера;
- 3) трансферт (репатріація) прибутку іноземного інвестора;

- 4) інвестиційні пільги та обмеження;
- 5) гарантії дотримання прав іноземного партнера.

*Іноземними інвестиціями* називаються конкретні цінності, що вкладаються безпосередньо іноземними партнерами в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку (доходу) або досягнення інших цілей.

*Вимоги до результатів діяльності іноземного партнера* зумовлюються передовсім цілями країни, що приймає, і визначаються диференційовано за певними показниками. До останніх можна віднести: частку вітчизняного партнера, спрямованість ринку, масштаби діяльності, рівень імпортової технології, необхідність підготовки кадрів відповідного фаху і професійної спрямованості.

*Трансферт (репатріація) прибутку іноземного інвестора*, як правило, має включати такі регулюючі заходи: обов'язкове створення резервного фонду зі зберіганням його у банку країни, що приймає; фіксація розміру трансфертного капіталу і прибутку відповідно до правил валютного регулювання та угод про валютне співробітництво.

*Практика інвестиційних пільг та обмежень* може передбачати:

- факторні пільги (субсидії підприємствам, гарантовані та пільгові позики, звільнення від податків, застосування прискореної амортизації);
- спеціальні заходи щодо обмеження діяльності іноземних партнерів і контролю за нею.

*Система гарантій дотримання прав іноземних партнерів* звичайно охоплює такі гарантійні заходи: залучення у вітчизняне правове поле; дотримання існуючих пільг протягом (як мінімум) інвестиційного циклу, відмова держави від важелів конфіскаційного характеру.

*На міжнародному рівні* звичайно регулюються:

- 1) ідентифікація інвестицій та інвесторів;
- 2) умови імпорту і заохочення іноземного капіталу;
- 3) вимоги до здійснення спільної підприємницької діяльності;
- 4) переведення платежів (коштів);
- 5) розв'язання суперечок господарського характеру;
- 6) норми поведінки іноземних партнерів.

*При ідентифікації інвестицій та інвесторів* важливо визначити не лише усталені форми інвестицій, а й ті, що можуть з'явитись після укладення угоди або підписання договору (контракту). Необхідно також зафіксувати ті юридичні особи, котрі вважаються національними об'єктами кожної країни — учасниці відповідної угоди.

*Умови імпорту іноземного капіталу* мають визначати порядок регулювання розміщення інвестицій (загальними нормами права чи спеціальними режимними документами). Однією з таких важливих умов може бути політика «відкритих дверей» держав-партнерів у спільній підприємницькій діяльності. Що ж до заохочення інвестицій, то більшість міждержавних дво- та багатосторонніх угод передбачає відповідні зобов'язання насамперед країни, що приймає, стосовно стимулювання іноземних інвестицій. В окремих міждержавних угодах країна базування може взяти на себе зобов'язання проводити політику заохочення експорту підприємницького капіталу.

*Вимоги до здійснення спільної підприємницької діяльності* можуть стосуватися найму на роботу місцевого персоналу, використання певних джерел кредитування та надання необхідної інформації. Вони звичайно регулюються чинним законодавством країни, що приймає.

Процедурний механізм *переведення платежів (коштів)* є важливим елементом угоди, що укладається між іноземними та вітчизняними партнерами. У такій угоді країна базування прагне зафіксувати конкретні та достатні гарантії щодо безперешкодного переведення коштів, а також використання відповідної валюти і термінів переведення.

*Розв'язання суперечок господарського й фінансового характеру* звичайно здійснюється компетентним судовим чи адміністративним органом країни, що приймає. Якщо суперечка досить складна, то зарадити справі може Міжнародний центр урегулювання інвестиційних суперечок. (Міжнародний центр видає збірник «Інвестиційне законодавство країн світу»).

*Норми поведінки іноземних партнерів* передбачають формування загальних понять, принципів і норм, яких мають дотримуватись іноземні підприємці та які сприяють створенню позитивного іміджу зарубіжної фірми в країні, що приймає.

Головною метою регулювання спільної підприємницької діяльності на міждержавному рівні, що здійснюється здебільшого через укладені дво- та багатосторонні угоди, є, з одного боку, забезпечення країною базування правового захисту своїх інвестицій від можливих некомерційних ризиків, а з іншого — підтримка стабільності і надійності економічних взаємин між країнами-партнерами.

*На наднаціональному рівні* в рамках інтеграційних угруповань регулювання спільної підприємницької діяльності здійснюється складнішими угодами, які фіксують взаємовідносини між

багатьма країнами. Таке регулювання підприємництва відбувається у випадках, коли забезпечується вільний рух капіталів, гармонізується економічна політика країн-учасниць, ефективно працюють відповідні наднаціональні інституції. До таких належить, наприклад Європейський інвестиційний банк, що функціонує в межах Європейської Ради і за п'ять років свого існування здійснив фінансування кількох десятків тисяч промислових об'єктів у сфері розвитку інфраструктури та підтримки малого бізнесу.

Вивчення нагромадженого зарубіжного досвіду залучення та використання іноземних інвестицій і усвідомлення механізмів діяльності відповідних міжнародних інституцій фінансово-економічного спрямування мають стати важливими чинниками активізації та зростання ефективності міжнародної підприємницької діяльності в Україні.



### Основні терміни і поняття

**Вимоги до результатів діяльності іноземного партнера** зумовлюються передовсім цілями країни, що приймає, і визначаються диференційовано за певними показниками. До останніх можна віднести: частку вітчизняного партнера, спрямованість ринку, масштаби діяльності, рівень імпортової технології, необхідність підготовки кадрів відповідного фаху і професійної спрямованості.

**Зовнішньоекономічна підприємницька діяльність** — це діяльність, що передбачає науково-технічну, виробничу, торговельну, сервісну та іншу співпрацю господарських суб'єктів двох або більше країн і охоплює всі сфери діяльності людей.

**Іноземні інвестиції** — це конкретні цінності, що вкладаються безпосередньо іноземними партнерами в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку (доходу) або досягнення інших цілей.

**Норми поведінки іноземних партнерів** передбачають формування загальних понять, принципів і норм, яких мають дотримуватись іноземні підприємці та які сприяють створенню позитивного іміджу зарубіжної фірми в країні, що приймає.

**Регулювання спільної підприємницької діяльності на міждержавному рівні**, що здійснюється здебільшого через укладені дво- та багатосторонні угоди, є, з одного боку, забезпечення країною базування правового захисту своїх інвестицій від можливих некомерційних ризиків, а з іншого — підтримка стабільності і надійності економічних взаємин між країнами-партнерами.

**Суб'єкти міжнародного бізнесу** — це його учасники, які здатні працювати з метою реалізації своїх економічних інтересів. До основних суб'єктів такої господарської діяльності належать фізичні й юридичні особи, інституціональні і добровільні об'єднання останніх, держави та міжнародні організації.

**Трансферт (репатріація) прибутку іноземного інвестора**, як правило, має включати такі регулюючі заходи: обов'язкове створення резервного фонду зі зберіганням його в банку країни, що приймає; фіксація розміру трансфертного капіталу і прибутку відповідно до правил валютного регулювання та угод про валютне співробітництво.



### Питання для самостійної підготовки

1. У чому полягає необхідність розвитку міжнародних форм підприємництва в Україні?
2. Охарактеризуйте основні типи і види міжнародної підприємницької діяльності.
3. Які основні операції існують із зустрічної торгівлі?
4. З якою метою здійснюється регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання?
5. Які державні органи в Україні здійснюють регулювання міжнародної підприємницької діяльності?
6. Охарактеризуйте методи, форми і рівні регулювання міжнародної підприємницької діяльності.
7. У чому полягає механізм регулювання міжнародних економічних відносин підприємницьких структур?



### Висновки до розділу IV

1. *Забезпечення гармонійного входження первинних комерційно-господарських ланок (підприємств) у систему міждержавного поділу праці, кооперована взаємодія на зовнішньому ринку, перетворення зовнішньоекономічних відносин на органічний елемент відтворювальних процесів мають сприяти не лише зростанню ефективності міжнародних економічних відносин, а й інтенсифікації ринкової системи господарювання всередині країни.*
2. *На сучасному етапі розвитку світової економіки все більших масштабів набуває зовнішньоекономічна підприємницька діяльність (бізнес), тобто сфера практичної реалізації форм міжнародних економічних відносин, що спонукають окремі суб'єкти господарювання брати участь у*



міжнародному бізнесі, можливість розширення продажу товарів, придбання (використання) нових джерел ресурсів, диверсифікація виробництва. Постійна присутність на міжнародному ринку дає змогу підприємствам (фірмам) значно збільшувати свій зиск, отримувати великі прибутки.

3. Головною метою регулювання спільної підприємницької діяльності на міждержавному рівні, що здійснюється здебільшого через укладені дво- та багатосторонні угоди, є, з одного боку, забезпечення крайною базування правового захисту своїх інвестицій від можливих некомерційних ризиків, а з іншого — підтримка стабільності і надійності економічних взаємин між країнами-партнерами.

4. Вивчення нагромадженого зарубіжного досвіду залучення та використання іноземних інвестицій і усвідомлення механізмів діяльності відповідних міжнародних інституцій фінансово-економічного спрямування мають стати важливими чинниками активізації та зростання ефективності міжнародної підприємницької діяльності в Україні.

5. Система державного фінансування інноваційної діяльності має надавати пріоритет фундаментальним і пошуковим науковим дослідженням, національним науково-технічним програмам, а певна частина бюджетних коштів спрямовуватись на проведення паралельних розробок і реалізацію альтернативних проектів.

6. Дослідження проблеми соціально-економічної перебудови АПК на сучасному етапі демократичного державотворення слугують підставою для висновку, що державна аграрна політика є складовою загальної економічної політики України, спрямованої на подолання кризової ситуації в АПК, створення соціально-економічних умов життя і праці українських селян на рівні розвинутих країн, забезпечення конкурентоспроможного агропромислового виробництва на світовому аграрному ринку.

# Контрольні тести для перевірки знань

## ВАРІАНТ 1

### 1. До чинників макросередовища підприємства відносять:

- а) покупців і постачальників товарів;
- б) демографічні чинники;
- в) конкурентів.

### 2. Визначити ситуацію, що характеризує формула:

$$\sum \text{прибутків} = \sum \text{Витрат}$$

( $\Pi = 0$ )?

- а) самооплатність;
- б) самофінансування;
- в) збиток.

### 3. Як визначити чистий прибуток підприємства в торгівлі?

- а) сума виторгу без ПДВ — сума поточних витрат;
- б) сума прибутків без ПДВ — сума поточних витрат — сума податків;
- в) сума прибутків — сума поточних витрат.

### 4. Банкрут — це юридична особа:

- а) що неспроможна своєчасно задовольнити вимоги кредиторів;
- б) що неспроможна своєчасно сплатити податки;
- в) проти якої порушено справу про банкрутство;
- г) боржник, що перебуває у процесі ліквідації.

### 5. Як зміниться оборотність товарних запасів за визначений період, якщо виторг зменшиться, а середні товарні запаси залишаться незмінними?

- а) уповільниться;
- б) прискориться;
- в) не зміниться.

### 6. Оплата праці відповідно до виконаного обсягу робіт -це:

- а) відрядна оплата праці;
- б) погодинна оплата праці;
- в) акордна оплата праці.

**7. За формулою (П: В) розраховують:**

- а) ресурсорентабельність;
- б) рентабельність поточних витрат;
- в) рентабельність капіталу.

**8. Реструктуризація підприємства має бути спрямована насамперед на:**

- а) відновлення конкурентоспроможності підприємства;
- б) підвищення конкурентоспроможності продукції;
- в) вихід підприємства на нові ринки збуту продукції;
- г) підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**9. Реєстрація підприємства може бути:**

- а) тільки державною;
- б) державною та судовою;
- в) державною, судовою, самореєстрацією.

**10. Однією із суспільних умов функціонування підприємництва є:**

- а) наявних вільних грошових коштів (капіталу) населення;
- б) економічна свобода та рівні можливості всіх громадян;
- в) наявність основних та оборотних коштів;
- г) наявність відповідної урядової програми регулювання і стимулювання підприємництва.

**ВАРІАНТ 2**

**1. До ендогенних чинників відносять:**

- а) зміну державних відсоткових ставок;
- б) зміну податкового законодавства;
- в) середню заробітну плату робітників підприємства.

**2. Як називають витрати, що змінюються з ростом виручки:**

- а) умовно-постійні;
- б) умовно-перемінні;
- в) нормовані;
- г) ненормовані?

**3. Що визначається за такою формулою:**

$(\sum \text{Умовно-постійні витрати} + \sum \text{Прибутки}) : (\text{Рівень доходів без ПДВ} - \text{Рівень умовно-змінних витрат})$ :

- а) мінімальний обсяг продажів, необхідний для беззбитковості;
- б) ціна реалізації товарів при заданому обсязі продаж;

- в) обсяг продаж, необхідний для одержання цільового прибутку;
- г) ліміт постійних витрат підприємств?

**4. У чому вимірюється оборотність товарних запасів, що розраховується за формулою Кількість днів у періоді: Оборотність у днях:**

- а) у відсотках;
- б) у гривнях;
- в) у днях;
- г) у разях.

**5. Як змінилася оборотність обігових коштів, якщо в базисному періоді вона склала 12, а в звітному — 9 разів за період:**

- а) прискорилося;
- б) уповільнилося;
- в) не змінилася?

**6. Підприємство, яке бажає максимізувати прибуток, повинне наймати додаткових робітників тільки в тому випадку, якщо:**

- а) граничний продукт праці в грошовому вираженні менший, ніж ставка заробітної плати;
- б) розмір граничного продукту знижується;
- в) граничний продукт праці в грошовому вираженні перевищує ставку заробітної плати.

**7. Ефективність — це відношення:**

- а) результату до витрат;
- б) ресурсів до витрат;
- в) витрат до ресурсів.

**8. Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує:**

- а) оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- б) відновлення конкурентоспроможності продукції;
- в) довготривалу конкурентоспроможність підприємства.

**9. Підприємець — це:**

- а) менеджер підприємства;
- б) власник підприємства, який безпосередньо не бере участі в його управлінні;
- в) власник підприємства або власної справи, який здійснює управління ним (нею).

## **10. Моделі підприємництва бувають:**

- а) виробнича, комерційна, фінансова;
- б) виробничо-мобілізаційна, пошуково-організаційна, систематична;
- в) класична, інноваційна, венчурна, наукова.

## *ВАРІАНТ 3*

### **1. Зовнішнє середовище прямого впливу включає:**

- а) зміну податкових ставок;
- б) виділення пільгових державних кредитів агропромислому комплексу;
- в) впровадження НТП.

### **2. До яких видів витрат відносять витрати на утримання помешкань:**

- а) умовно-перемінних;
- б) умовно-постійних;
- в) постійних?

### **3. Як визначити балансовий прибуток підприємства в торгівлі:**

- а) сума доходу – сума поточних витрат;
- б) сума доходу – сума ПДВ – сума поточних витрат?

### **4. Що характеризує показник оборотності товарних запасів у днях:**

- а) кількість оборотів, що здійснюються запасом за визначений період часу;
- б) тривалість одного обороту;
- в) скільки разів за період відновиться товарний запас?

### **5. Як зміняться середні товарні запаси, якщо оборотність товарних запасів у базисному періоді була 18, у звітному — 21 день, а виторг не змінився:**

- а) збільшаться;
- б) знизяться;
- в) не зміняться?

### **6. Зміну в рівні реальної заробітної плати можна визначити, порівнюючи зміни в рівні номінальної зарплати зі змінами в:**

- а) рівні цін на товари та послуги;
- б) нормі прибутку;
- в) ставках оподаткування.

**7. Критерій ефективності характеризує такий бік ефективності:**

- а) якісний;
- б) кількісний;
- в) об'ємний.

**8. Який вид реструктуризації підприємства характеризується процесами комерціалізації або корпоратизації підприємства:**

- а) організаційно-правова реструктуризація;
- б) управлінська реструктуризація;
- в) економічна реструктуризація;
- г) фінансова реструктуризація?

**9. Суб'єктами підприємництва в Україні можуть бути:**

а) дорослі громадяни та юридичні особи, які не обмежені в правоздатності;

б) дорослі громадяни та юридичні особи, які не обмежені в правоздатності, а також іноземці, які отримали відповідні дозволи у своїх польствах;

в) громадяни України, які не обмежені в правоздатності або дієздатності, легалізовані іноземці та громадяни без громадянства, юридичні особи всіх форм власності, об'єднання юридичних і фізичних осіб.

**10. Обов'язковими ознаками підприємництва, згідно з його офіційним визначенням, є:**

- а) економічно вигідна діяльність, корисна для суспільства;
- б) створення суспільно необхідних продуктів та товарів;
- в) задоволення потреб суспільства у матеріальних цінностях;
- г) ініціативна самостійна діяльність з метою отримання прибутку;
- д) забезпечення доходу підприємців та зайнятості населення.

#### *ВАРІАНТ 4*

**1. Попит на товар нееластичний, якщо:**

- а) виручка зменшується зі зменшенням ціни;
- б) виручка збільшується зі зменшенням ціни;
- в) зміна ціни не впливає на розмір виручки.

**2. Балансовий прибуток підприємства становить 8 млн грн. Податки сплачують із 6 млн грн. Чому:**

- а) підприємство порушує законодавство;
- б) підприємство має пільги по оподаткуванню;
- в) підприємство мало угоди по ціні не вище собівартості.

**3. Як підрозділяють витрати залежно зміни виручки:**

- а) нормовані і ненормовані;
- б) умовно-постійні й умовно-перемінні;
- в) витрати виробництва, обігу та споживання?

**4. Як зміниться оборотність обігових коштів за період, якщо їхня середня сума зменшиться, а виторг залишиться незмінним:**

- а) уповільниться;
- б) прискориться;
- в) не зміниться?

**5. Як змінилася виручка, якщо оборотність товарних запасів у базисному періоді склала 7, а звітному — 11 разів, середні товарні запаси не змінилися:**

- а) збільшилася;
- б) зменшилася;
- в) не змінилася?

**6. Граничні витрати на оплату праці є:**

- а) збільшення перемінних витрат при збільшенні обсягу виготовленої продукції на одиницю;
- б) збільшення постійних витрат при збільшенні обсягу виготовленої продукції на одиницю;
- в) збільшення загальних витрат на працю при найманні додаткового робітника.

**7. Ресурсоємність — це:**

- а) критерій ефективності;
- б) показник ефективності;
- в) сукупні ресурси.

**8. Проведення реструктуризації підприємства можливе шляхом:**

- а) об'єднання підприємств із створенням нової юридичної особи;
- б) створення холдингової компанії на базі дочірніх підприємств;
- в) репрофілювання підприємства;
- г) виділення окремих структурних підрозділів із створенням нових юридичних осіб;
- д) усі відповіді правильні.

**9. Державна реєстрація підприємницької діяльності здійснюється:**

- а) районною (міською) державною адміністрацією за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта підприємництва;
- б) нотаріальною конторою за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта підприємництва;

в) спільно районною (міською) державною адміністрацією та нотаріальною конторою за місцезнаходженням або місцем проживання даного суб'єкта підприємництва;

г) районною (міською) державною адміністрацією у будь-якій місцевості за вибором підприємця.

**10. Припинення підприємницької діяльності може відбуватися шляхом:**

- а) тільки ліквідації;
- б) тільки реорганізації;
- в) реорганізації та ліквідації;
- г) реорганізації, ліквідації та санації;

**ВАРІАНТ 5**

**1. Якщо попит падає, крива попиту зрушується:**

- а) за годинниковою стрілкою;
- б) вниз і вліво;
- в) нагору і вправо.

**2. Джерелом пошуку підприємницької ідеї може виступати:**

- а) інформаційне табло товарної біржі;
- б) споживач;
- в) публічна лекція.

**3. Визначити ситуацію:**

$\sum$  Прибутків <  $\sum$  Витрат ( $\Pi < 0$ )

- а) самооплатність;
- б) самофінансування;
- в) збиток.

**4. У чому вимірюється оборотність обігових коштів, цю розраховується за формулою: Середня сума оборотних коштів: Одноденний виторг:**

- а) у гривнях;
- б) у днях;
- в) у разях;
- г) у відсотках?

**5. За якою формулою визначають середні товарні запаси за рік за даними на початок кожного місяця:**

- а)  $Z_1 + Z_2 + Z_3 + \dots + Z_n$ ;
- б)  $(Z_1/2 + Z_2 + Z_3 + \dots + Z_n/2) \cdot (n - 1)$ ?



**6. Попит на працю:**

- а) безпосередньо пов'язаний із рівнем заробітної плати;
- б) безпосередньо пов'язаний із пропозицією продукту, зробленого цією працею;
- в) визначається попитом на продукт, що виробляється цією працею.

**7. Витратовіддача — це показник ефективності, що характеризує:**

- а) розмір результату, що припадає на одиницю спожитих ресурсів;
- б) розмір результату, що припадає на одиницю застосованих ресурсів;
- в) розмір застосованих ресурсів до результату.

**8. Підприємство, яке потенційно піддається реорганізації, характеризується:**

- а) швидким входженням у нові ринки;
- б) високою спроможністю освоєння нових ринків;
- в) доволі важким освоєнням нових ринків;
- г) низькою спроможністю освоєння нових ринків збуту продукції.

**9. Ліцензія є власністю підприємства і може бути передана, за завіренням у нотаріальній конторі договором іншому суб'єкту підприємництва:**

- а) так;
- б) ні;
- в) так, за погодженням із органом, що видав ліцензію;
- г) так, але лише ліцензії на окремі види діяльності.

**10. Ризик — це:**

- а) неодмінний супутник підприємництва;
- б) супутник лише економічно необґрунтованого підприємництва;
- в) явище, яке торкається лише окремих підприємницьких структур, які не складають бізнес-планів.

**ВАРІАНТ 6**

**1. Ціна на каву зросла, попит на чай при цьому:**

- а) не змінюється;
- б) зростає;
- в) знижується.

**2. Ліцензія на здійснення діяльності, що пов'язана з професійною освітою і підготовкою спеціалістів різних рівнів кваліфікації видається:**

- а) Дежкомнагляд;
- б) Міністерством освіти і науки України;
- в) обласною (міською) державною адміністрацією.

**3. До яких видів витрат відносять:**

- а) умовно-постійні;
- б) умовно-перемінні?

**4. Що характеризує показник оборотності товарних запасів у разях:**

- а) тривалість одного обороту;
- б) скільки разів за період відновиться товарний запас;
- в) за який період часу цілком відновиться товарний запас?

**5. До оборотного капіталу підприємства відносять:**

- а) будівлі, споруди;
- б) товарні запаси;
- в) верстати, технологічні лінії.

**6. Ресурсовіддача розраховується за такою формулою:**

- а)  $P : (O_z + O_k + Z_p)$ ;
- б)  $(O_z + O_k + Z_p) : B$
- в)  $B : (O_z + O_k + Z_p)$ .

**7. До показників ефективності використання оборотних коштів відносять:**

- а) фондорентабельність;
- б) продуктивність праці;
- в) оборотність обігових коштів.

**8. Процес фінансового оздоровлення починається із:**

- а) виявлення й аналізу причин фінансової кризи;
- б) визначення цілей санації;
- в) розробки програми санації;
- г) реалізації плану санації;
- д) усі відповіді правильні.

**9. Підприємство вважається створеним:**

- а) з моменту державної реєстрації;
- б) з моменту відкриття рахунку в банку;
- в) з моменту прийняття засновниками рішення про створення;
- г) з моменту видачі печатки.

**10. Підприємницька діяльність регулюється:**

- а) законодавством України;
- б) міжнародними угодами та конвенціями;
- в) законодавством країни місця розташування спільних підприємств;
- г) законодавством Євросоюзу.

## ВАРІАНТ 7

**1. Ціна на цукор зростає, крива попиту на ягоди при цьому зрушується:**

- а) нагору і вправо;
- б) проти годинникової стрілки;
- в) вниз і вліво.

**2. Ліцензія на здійснення діяльності, що пов'язана із здійсненням аудиторської діяльності, видається:**

- а) Фондом державного майна;
- б) Комітетом у справах нагляду за страховою діяльністю;
- в) Аудиторською палатою;
- г) Держстандартом.

**3. Балансовий прибуток підприємства становить 8 млн грн. Податки сплачують із 10 млн грн. Чому?**

- а) підприємство порушує законодавство;
- б) підприємство має пільги по оподаткуванню;
- в) підприємство мало угоди по ціні не вище собівартості.

**4. Чому дорівнює оборотність обігових коштів за рік у разі, якщо:**

- сума оборотних коштів на початок року 40, на кінець року — 60 млн грн;
  - одноденний виторг — 1 млн грн:
- а) 50;
  - б) 7,2;
  - в) 0,14;
  - г) 100?

**5. Оборотність товарних запасів за рік — 8 разів, одноденний товарообіг — 4 млн грн. Визначити розмір середніх товарних запасів:**

- а) 45;
- б) 11 520;
- в) 32;
- г) 180.

**6. Чисельність робітників відносять до:**

- а) спожитих ресурсів;
- б) застосованих ресурсів;
- в) приведених ресурсів.

**7. Реструктуризація включає в себе:**

- а) пошук можливості отримання інших джерел доходів;
- б) зміну бази оподаткування на підприємстві;
- в) реформу кадрової політики;
- г) переоформлення юридичних установчих документів.

**8. При проведенні процесу санації насамперед необхідно сформувати:**

- а) систему санаційних заходів;
- б) цілі та стратегію санації;
- в) проект санації;
- г) бізнес-план санації.

**9. Центральним розділом плану розвитку підприємства є:**

- а) план розвитку науки і техніки;
- б) виробнича програма її цілі та стратегія;
- в) фінансовий план;
- г) план підвищення економічної ефективності виробництва.

**10. До форм організації виробництва у підприємницьких структурах відносяться:**

- а) концентрація;
- б) кооперування;
- в) комбінування.

*ВАРІАНТ 8*

**1. Удосконалювання технологічних процесів зрушує:**

- а) криву попиту вниз і вправо;
- б) криву пропозиції вниз і вправо;
- в) криву пропозиції нагору і вліво.

**2. Купили товару на 30 тис. грн, продали за 40 тис. грн. ПДВ 1,8 млн грн. Витрати — 4 тис. грн. Визначити рівень витрат:**

- а) 8,2;
- б) 4,2;
- в) 10,5;
- г) 10,0;
- д) 20,5.

**3. Ліцензія на здійснення діяльності, що пов'язана із здійсненням страхової діяльності, видається:**

- а) Фондом державного майна;
- б) Комітетом у справах нагляду за страховою діяльністю;
- в) Аудиторською палатою;

**4. За скільки днів відновиться товарний запас за квартал, якщо оборотність у разях склала 5 разів за квартал?**

- а) 6;
- б) 450;
- в) 18;
- г) 72.

**5. Прямі витрати праці — це:**

- а) оплата праці всіх робітників;
- б) оплата праці робітників, що безпосередньо беруть участь у процесі виробництва та реалізації продукту або послуги;
- в) фонд споживання.

**6. До застосованих ресурсів відносять:**

- а) середньорічну вартість основних засобів;
- б) витрати на оренду помешкань;
- в) витрати на кредит.

**7. Середньорічна вартість основних засобів — 400 млн грн, середньорічна вартість оборотних коштів — 300 млн грн, усього витрат — 250 млн грн, у тому числі: витрати на заробітну плату — 100 млн грн, виручка — 8000 млн грн. Визначити ресурсовіддачу:**

- а)  $8000 : (400 + 300 + 250)$ ;
- б)  $(400 + 300 + 250) : 8000$
- в)  $8000 : (400 + 300 + 100)$ .

**8. Система санаційних заходів розробляється на основі:**

- а) стратегії санації;
- б) програми санації;
- в) бізнес-плану санації;
- г) реалізації плану санації.

**9. Для стимулювання підприємництва на селі необхідно:**

- а) створити сприятливе підприємницьке середовище;
- б) створити державні органи підтримки та стимулювання підприємництва;
- г) прийняти відповідний законодавчий акт;
- д) створити бізнес-школу з питань агробізнесу;
- з) усі відповіді, разом взяті.

**10. Джерелом пошуку підприємницької ідеї може виступати:**

- а) інформаційне табло товарної біржі;
- б) власні або запозичені результати досліджень і розробок;
- в) публічна лекція.

## ВАРІАНТ 9

### 1. Рівновага на ринку наступає, якщо:

- а) попит дорівнює пропозиції;
- б) кількість покупців і постачальників однакова;
- в) обсяг пропозиції дорівнює обсягу попиту.

### 2. Купили товар на 30 тис. грн. Продали за 40 тис. грн. ПДВ — 1,8 тис. грн. Витрати — 4 тис. грн. Визначити рівень прибутків без ПДВ:

- а) 8,2;
- б) 4,2;
- в) 10,5;
- г) 10,0;
- д) 20,5.

### 3. Ціни на товар не змінилися, а обсяг попиту збільшився на 5 %, попит при цьому:

- а) еластичний;
- б) нееластичний;
- в) абсолютно еластичний.

### 4. Як визначається рентабельність основних засобів у разях:

- а) Виручка: Середньорічна вартість основних засобів;
- б) Сума зносу за рік: Середньорічна вартість основних засобів?

### 5. Робоча сила — це:

- а) працездатне населення;
- б) жінки і чоловіки до 60 років;
- в) сукупність зайнятих і безробітних.

### 6. Сума витрат на оплату праці зросла, чисельність робітників зменшилася. Що відбулося із середньою заробітною платою:

- а) збільшилася;
- б) зменшилася;
- в) не змінилася?

### 7. Зростання виручки за рахунок прискорення оборотності відносять до таких чинників:

- а) інтенсивних;
- б) екстенсивних;
- в) нейтральних.

**8. Система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, називається:**

- а) проектом реструктуризації підприємства;
- б) стратегією санації;
- в) бізнес-планом санації;
- г) програмою санації.

**9. Чим відрізняється метод конференції ідей від методу колективного блокнота при пошуку підприємницької ідеї:**

- а) проведенням відкритої дискусії з допущенням доброзичливої критики;
- б) застосуванням індивідуального висунення ідей у блокноті з подальшою колективною оцінкою?

**10. Які з поданих видів підприємницької діяльності можна здійснювати підприємницьким структурам в Україні без ліцензії:**

- а) виготовлення і реалізація наркотичних засобів;
- б) охорона об'єктів державної власності;
- в) виробництво овочів?

### *ВАРІАНТ 10*

**1. Ціна на кожний із наведених нижче товарів знизилася на 20 %. Попит на який товар найвірогідніше зросте найбільше:**

- а) хліб;
- б) молоко;
- в) обід у ресторані?

**2. Коефіцієнт цінової еластичності попиту на товар дорівнює 0,65. Такий попит є:**

- а) еластичним;
- б) нееластичним;
- в) абсолютно еластичним.

**3. При скороченні ціни на товар обсяг продаж даного товару не змінився. Попит при цьому:**

- а) еластичний;
- б) нееластичний;
- в) абсолютно нееластичний.

**4. Як змінився виторг, якщо оборотність обігових коштів у базисному періоді склала 28, а в звітному -25 днів, середня сума оборотних коштів не змінилася:**

- а) збільшилася;
- б) зменшилася;
- в) не змінилася?

**5. Мотивація праці — це:**

- а) спроможність людей брати участь у фізичній і розумовій праці;
- б) система заходів, спрямована на підвищення продуктивності праці, поліпшення його якості та професійне зростання;
- в) сукупність заходів, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства.

**6. За формулою В/Ч розраховується:**

- а) прибутки підприємства;
- б) витрати на оплату праці;
- в) продуктивність праці.

**7. Витратоємність — це рівень:**

- а) прибутків;
- б) витрат;
- в) прибутку.

**8. Приведені до теперішнього часу потоки виплат кредиторам і акціонерам визначають:**

- а) ціну підприємства;
- б) балансову вартість підприємства;
- в) величину сукупних активів підприємства;
- г) величину сукупних зобов'язань.

**9. Фермерами можуть бути:**

- а) громадяни України, які досягли віку 18 років, проживають у сільській місцевості і не мають обмежень у дієздатності;
- б) громадяни України, щодо яких не має заборони займатися підприємницькою діяльністю;
- в) громадяни України, іноземці-нелегали, які мають обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності.

**10. Роздрібна торгівля орієнтована на задоволення потреб:**

- а) підприємств малого бізнесу;
- б) індивідуальних споживачів;
- в) закладів громадського харчування та індивідуальних споживачів.



## ВАРІАНТ 11

### **1. Джерелами негативних впливів на економічну безпеку фірми можуть бути:**

- а) протиправні дії посадових осіб;
- б) збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даної фірми);
- в) загроза зі сторони природних катаклізмів.

### **2. До факторів, які зумовлюють поведінку працівника і які враховуються у практиці мотивації його трудової діяльності відносяться:**

- а) соціальне походження, психологічний стан;
- б) фізичний стан, рівень освіченості і кваліфікації;
- в) рівень кваліфікації, професійна підготовка, дисциплінованість.

### **3. Об'єкт винаходу — це:**

- а) пристрій, машина, механізм, прилад;
- б) права виконавців, виробників фонограм;
- в) твори в галузі науки.

### **4. Прибуток як економічна категорія відображає:**

- а) заробітну плату робітників, величина якої визначається необхідністю відтворення трудових ресурсів;
- б) дохід розрахований на основі об'єму реалізованої продукції, виходячи з діючих цін без непрямих податків, торговельних і збутових скидок;
- в) фінансовий результат діяльності фірми і є основним елементом фінансових ресурсів фірми.

### **5. Метою випуску державних цінних паперів є:**

- а) фінансування бюджетного дефіциту;
- б) формування резервних фондів;
- в) отримання прибутку НБУ.

### **6. Фінансова складова економічної безпеки фірми вважається:**

- а) провідною і вирішальною;
- б) не «двигуном» фірми, а її гальмом;
- в) фірма може існувати без такої складової її безпеки.

### **7. До зовнішніх чинників, що впливають на зростання продуктивності праці відносяться:**

- а) законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура, природні ресурси;
- б) характер продукції, технологія та обладнання;
- в) організація виробництва, кадровий потенціал.

**8. Об'єкт промислової власності — це:**

- а) винаходи, промислові зразки;
- б) твори в галузі науки;
- в) комерційна таємниця.

**9. При введенні зовнішнього управління майном фірми-боржника керує:**

- а) орган управління боржника під контролем зовнішнього керуючого;
- б) власник майна під контролем зовнішнього керуючого;
- в) зовнішній керуючий.

**10. Сума виручки, що надійшла на рахунок фірми, — це:**

- а) основний показник економічної ефективності виробництва;
- б) джерело формування відтворення фондів грошових засобів фірми і доходів бюджетів;
- в) характеристика рентабельності фірми.

*ВАРІАНТ 12*

**1. У процесі оцінювання поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:**

- а) фінансова звітність, платоспроможність, фінансова незалежність;
- б) виконання виробничих завдань;
- в) дотримання технологічної дисципліни.

**2. До економічних прямих методів мотивації праці відносяться:**

- а) пільгове харчування, доплата за стаж;
- б) відрядна оплата, почасова оплата, премії;
- в) гнучкі робочі графіки, охорона праці.

**3. Ліквідаційна вартість основних фондів:**

- а) вартість основних фондів ще не перенесена на вартість виготовленої продукції;
- б) вартість на початок розрахункового року;
- в) вартість основних фондів на час їхнього вибуття.

**4. Введення нагляду:**

- а) супроводжується відстороненням керівника-боржника;
- б) не відстороненням керівника-боржника;
- в) супроводжується відстороненням керівника-боржника тільки в разі порушенні ним вимог законодавства України.

**5. Акції — це:**

- а) дольові цінні папери;
- б) муніципальні цінні папери;
- в) допоміжні цінні папери.

**6. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки фірми охоплює:**

- а) процес планування та управління персоналом;
- б) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу, тобто окупності прав на інтелектуальну власність;
- в) конкурентний стан фірми на ринку, рівень застосування технологій і менеджменту.

**7. Одним із основних завдань тимчасового керуючого є:**

- а) проведення аналізу фінансового стану боржника;
- б) підготовка і організація конкурсу з продажу майна боржника;
- в) проведення досудової санації.

**8. Що таке дивіденд?**

- а) метод отримання прибутку;
- б) виплата за користування майновим чи земельним паєм, чи на акцію;
- в) премія.

**9. Процес охорони техніко-технологічної складової безпеки фірми передбачає:**

- а) аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використання технологій;
- б) організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників;
- в) оперативне управління фінансово-господарською діяльністю фірми.

**10. Фіктивне і навмисне банкрутство виявляється:**

- а) арбітражним керуючим в період нагляду;
- б) тимчасовим керуючим в період нагляду;
- в) конкурсним керуючим при підготовці конкурсного виробництва.

*ВАРІАНТ 13*

**1. Загальний процес охорони політико-правової складової безпеки фірми здійснюється за такими елементами організаційно-економічного спрямування:**

- а) аналіз загроз негативних впливів, оцінка поточного рівня забезпечення, планування роботи відповідних функціональних підрозділів фірми;
- б) навчання кадрового потенціалу, підвищення його кваліфікаційного рівня;
- в) збереження та розвиток інтелектуального потенціалу фірми.

**2. Основним критерієм для признання арбітражним судом фірми-боржника банкрутом є:**

- а) значення коефіцієнта поточної ліквідності меншим ніж 2 і (або) значення коефіцієнта забезпеченості власними засобами не менше ніж 0,1;
- б) значення коефіцієнта втрати платоспроможності менше ніж 1;
- в) наявність зобов'язань, не виконаних протягом 3 міс. з моменту настання дати їх виконання.

**3. До процесу створення та захисту інформаційної складової безпеки фірми належать:**

- а) передача комерційної таємниці, «ноу-хау» іншим суб'єктам ринку;
- б) аналіз та оцінка одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів і методів організації робіт з екологічної безпеки;
- в) недопущення зв'язків з громадськістю, рекламними фірмами, формуваннями сприятливого іміджу фірми.

**4. Вирішальне значення для підвищення рівня інтенсивного використання основних фондів має:**

- а) своєчасна заміна та модернізація фізично спрацьованого й технічно застарілого обладнання і машин;
- б) підвищення навантаження на наявні основні фонди;
- в) зниження частки недіючих, зайвих засобів праці.

**5. Рішення про мирну згоду приймається:**

- а) 2/3 голосів зборів кредиторів;
- б) більшістю голосів від загального числа конкурсних кредиторів за умови повного задоволення вимог кредиторів першої і другої групи;
- в) більшістю голосів від загального числа конкурсних кредиторів за умови, що з цим рішенням згодні всі кредитори по зобов'язаннях, забезпечених заставою майна боржника і повністю задоволених вимогах кредиторів 1-ої і 2-ої груп.

**6. Проблему охорони екологічної безпеки можна вирішити тільки через:**

- а) розробку і детальне дотримання норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, що потрапляють у довкілля;
- б) застосування дотацій за відповідні чисті, ефективні технології;
- в) додаткові витрати на очисні споруди.

**7. У процесі конкурентного виробництва суми штрафів (пеня) та інші фінансові (економічні) санкції:**

- а) підлягають задоволенню у складі вимог кредиторів відповідної групи;
- б) підлягають задоволенню у складі вимог кредиторів 5-ої групи;
- в) не підлягають задоволенню.

## **8. Автономна служба безпеки має:**

- а) забезпечувати охорону приміщень, офісу, устаткування; особисту охорону керівництва та провідних спеціалістів фірми;
- б) збирати інформацію про моральну стабільність колективу;
- в) застосовувати кримінальні методи одержання доходів через шантаж, шахрайство.

## **7. Основними процедурами банкрутства, реалізованими відносно фірми — боржника юридичної особи, є:**

- а) нагляд, конкурсне виробництво, досудова санація, мирна згода;
- б) нагляд, зовнішнє управління, конкурсне виробництво, мирна згода;
- в) нагляд, приватизація, конкурсне виробництво, мирна згода.

## **8. Що відноситься до фінансових важелів виробництва:**

- а) планування, кредитування, страхування;
- б) прибуток, доход, дивіденд;
- в) оренда, лізинг?

## **9. Служба безпеки фірми завжди має бути готовою до:**

- а) організації роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- б) до подолання критичної ситуації, що може виникнути через зіткнення інтересів бізнесу та злочинного світу;
- в) усунення загрозливої обстановки з кадровим потенціалом фірми.

## **10. Спрощена процедура банкрутства може бути застосована:**

- а) до підприємств і фірм, які мають містобудівниче значення;
- б) до ліквідованого або відсутнього боржника;
- в) у відношенні до суб'єктів природних монополій і фірм учасників фінансово-промислових груп.



# Література

1. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про селянське (фермерське) господарство» від 22 червня 1993 р. № 3312-ХІІ.

2. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про плату за землю» від 19 вересня 1996 р. № 378/96-ВР.

3. Закон України «Про внесення змін і доповнень до Закону України «Про приватизацію майна державних підприємств» від 19 лютого 1997 р. № 89/97-ВР.

4. Закон України «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 р. № 1576-ХІІ.

5. Закон України «Про запровадження в порядку експерименту єдиного (фіксованого) податку для сільськогосподарських товаровиробників» від 15 січня 1998 р. № 25/98-ВР.

6. Закон України «Про плату за землю» від 3 липня 1992 р. № 2535 ХІІ. 504.

7. Закон України «Про податок на додану вартість» (з урахуванням змін та доповнень) // Галицькі контракти. — 1997. — № 21.

8. Закон України «Про селянське (фермерське) господарство» від 20 грудня 1991 р. № 2009-ХІІ.

9. Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію» від 17 липня 1997 р. № 469/97-ВР.

10. Закон України «Про стимулювання розвитку сільського господарства на період 2001—2004 років» від 18 січня 2001 р. № 2238-ІІІ.

11. Закон України «Про фіксований сільськогосподарський податок» від 17 грудня 1998 р. № 320-ХІV.

12. Закон України «Про форми власності на землю» від 30 січня 1992 р. № 2073-ХІІ.

13. Закон України «Про ціни і ціноутворення» № 184/98-ВР від 05.03.98 (зі змінами та доповненнями) // Уряд, кур'єр. — 1998. — № 67—68.

14. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» // Відомості Верховної Ради України.-1992.-№ 2.

15. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 784 ХІV від 30.06.99 р.

16. Указ Президента України від 29 червня 2000 р. № 832/2000 «Про невідкладні заходи щодо стимулювання виробництва та розвитку ринку зерна».

17. Указ Президента України від 3 грудня 1999 р. № 1529/99 «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки».

18. Указ Президента України від 3 листопада 2001 р. № 1039/2001 «Про заходи щодо розвитку ринку вітчизняної техніки для агропромислового комплексу та збільшення обсягів її виробництва».

19. Указ Президента України від 6 червня 2000 р. № 767/2000 «Про заходи щодо забезпечення формування та функціонування аграрного ринку».

20. Указ Президента України від 7 серпня 2001 р. № 601/2001 «Про заходи щодо розвитку продовольчого ринку та сприяння експорту сільськогосподарської продукції та продовольчих товарів».

21. Указ Президента України від 30 травня 2001 року, № 372/2001 «Про Основні напрями земельної реформи в Україні на 2002—2005 роки».

22. Декрет Кабінету Міністрів України від 26 грудня 1992 р. «Про приватизацію земельних ділянок» № 15—92.

23. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Інформаційно-аналітичний збірник. Вип. 3. / За ред. П. Т. Саблука та ін. — К.: ІАЕ, 1999. — 452 с.

24. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку. Інформаційно-аналітичний збірник. Вип. № 4. / За ред. П. Т. Саблука та ін. — К.: ІАЕ, 2000. — 601 с.

25. Агропромисловий комплекс України в 2002 році (в цифрах, графіках, діаграмах) — К.: Міністерство аграрної політики України, 2003. — С. 75.

26. Аналіз і перспективи розвитку ринкової інфраструктури в Україні / Колектив авторів під кер. О. М. Шпичака. — К.: ІАЕ УААН, 1998. — 49 с.

27. *Аренков И. А., Багиев Е. Г.* Бенчмаркинг и маркетинговое решения. — 2001. — С. 127.

28. Бабич Л. М. Комплексна оцінка фінансового стану як передумова фінансового планування та запобігання кризи в діяльності підприємства // Формування ринкові відносин в країні: Збірник наукових праць. Спеціальний випуск. — Ч. І-к. — 2002. — С. 172—178.

29. *Г. Багиев Г. Л., Аренков Ч. А., Соловьева Ю. Н.* Бенчмаркинг — функция и инструмент предпринимательской деятельности // Международная научная конференция «Маркетинг и культура предпринимательства» // Тезисы докл. — СПб.: СПб УЗФ, 1996. — Ч. І.

30. *Базилевич В. Д., Головка Л. С., Гражесвська Н. І.* Економіко-правові аспекти інтеграційних процесів у трансформаційних економіках // Фінанси України. — 1999. — № 8. — С. 18—28.

31. *Балабанов И. Т.* Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. — М.: Финансы и статистика, 1995.

32. *Баланюк І.Ф.* Реформування в аграрному секторі регіону. — К.: ІАЕ, 1999. — 270 с.

33. *Банзе М., Баргел Т., Гортон М, Хартел Я., Худжес Г., Кеклер І., Мюнх В.* Развитие конкурентоспособности сельского хозяйства Венгрии: от переходного этапа до включение в состав ЕС // Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий и фермерской деятельности в странах переходного периода / Под ред. Петера Тиллака и Фрауке Пиршер. — ІАМО. Wissenschaftsverlag Vauk Kiel K. G., 2000. — С. 39—55.

34. *Білик Ю. Д.* Державний захист вітчизняного сільськогосподарського виробника і протекціоніська політика в Україні. — К.: Урожай, 2000. — 192 с.

35. *Бородіна О. М.* Сільськогосподарське дорадництво та проблеми його кадрового забезпечення. — К.: ІАЕ, 2001. — 72 с.

36. *Бугуцький О. А.* Демографічна ситуація та використання людських ресурсів на селі. — К.: ІАЕ, 1999. — 280 с.

37. Бухгалтерське та податкове забезпечення майнових і земельних відносин у новостворених сільськогосподарських підприємствах (посібник) / За ред. П. І. Гайдуцького і П. Т. Саблука. — К.: ІАЕ, 2002. — 408 с.

38. *Водянов А., Лепенін В., Ісаков Г.* Внешнеторговая политика России в контексте проблемы ее вступления в ВТО // Российский экономический журнал. — 1999. — № 7. — С. 44—56.

39. *Гавриш О.* На ЛІНОСі приступили до санації / Урядовий кур'єр. — 18.02.2003. — № 31.

40. *Дикань В. Л.* Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий. — Харьков: Основа, 1995.

41. *Дієсперов В. С.* Організація та оплата праці в сільськогосподарських підприємствах. — К.: ІАЕ УААН, 1999. — 264 с.

42. *Дюмулен Й.* Торгово-политическая система ГАТТ: принципы, правовые нормы и правила // Международная торговля. — 1999. — № 3. — С. 38—44.

43. *Жилінська О., Нечушкина С.* Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств // Стратегія економічного розвитку України. — 2001. — № 4. — С. 221—226.

44. Економічний і соціальний стан аграрного сектора України: Наукова статистико-аналітична розробка / П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький, М. К. Орлатий та ін. — К.: ІАЕ, 1997. — 372 с.

45. *Забелін П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления. — М.: ИВЦ «Маркетинг» 1998.

46. *Завьялов П.* Конкуренция — неотъемлемое свойство развитого рынка // Маркетинг. — 1997. — № 5. — С. 3—14.

47. *Завьялов П.* Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. — 1996. — № 5. — С. 21—32.

48. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 р. № 2768-III.



49. *Іванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. — Харьков: изд-во ХГЭУ, 1997.

50. *Льчук М. М., Ібатуллін Ш. І., Андросович І. І., Долженко І. І.* Виробничий менеджмент в аграрній сфері. Організаційно-економічне обґрунтування виробничої програми по рослинництву: Методичні вказівки та робочий зошит по виконанню практичних завдань і самостійної роботи студентів. — К.: НАУ, 2003. — 104 с.

51. Інформаційні ресурси та їх використання в агропромисловому виробництві; Збірник наукових праць. Вип. № 2. / За ред. П. Т. Саблука, М. Я. Дем'яненка та ін. — К.: ІАЕ, 2000. — 307 с.

52. *Іспірян Г. П.* Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки // Лег. пром-сть. — 1994. — № 4. — С. 12—13.

53. *Кваша С. М.* Тенденції розвитку аграрного ринку України та методи його регулювання // Аграрна наука та освіта. — 2000. — № 1. — С. 172—180.

54. *Коваленко Ю. С.* Аграрний ринок України: організація та управління. — К.: ІАЕ, 1998. — 108 с.

55. *Коваленко Ю. С.* Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі. — К.: ІАЕ УААН, 2000. — 204 с.

56. Концепція аграрної політики в Україні. — К.: ІАЕ, 1999. — 15 с. 45. 45. 51. Концепція соціального відродження села. — К.: ІАЕ, 2000. — 20 с.

57. *Максимова І. В.* Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. — 1996. — № 3. — С. 33—39.

58. *Лука І. Ф.* Міжнародна конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва в Україні // Економіка АПК. — 2004. — № 5. — С. 132—139.

59. *Мельникова М. Н.* Совершенствование оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования: Автореф. дис.... канд. экон. наук. — Хабаровск, 1996.

60. Методичні рекомендації по організації і функціонуванню системи цінового моніторингу в агропромисловому комплексі України. — К.: ІАЕ, 1998. — 70 с.

61. Наказ Міністерства економіки України «Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховуваного банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» № 10 від 17.01.2001 р.

62. Наукові праці МАУТТ. Вип. 1. Антикризове управління підприємством: проблеми і шляхи їх розв'язання умовах України. — К.: МАУП, 2001.

63. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. У 4-х частинах. Частина Соціально-економічні проблеми села / За ред. П. Т. Саблука. — К.: ІАЕ УААН, 2001. — 374 с.

64. *Осіка С. Г., Оніщук О. В., Осіка А. С. та ін.* Інституціональні та процедурні механізми ГАТТ/СОТ у регулюванні світової торгівлі. — К.: УАЗТ, 2000. — 288 с.

65. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. У 4-х частинах. Ч. 2. Організація виробництва та земельні відносини / За ред. П. Т. Саблука. — К.: ІАЕ УААН, 2001. — 322 с.

66. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. У 4-х ч. Ч. 3. Фінанси і фінансова інфраструктура АПК / За ред. П. Т. Саблука. — К.: ІАЕ УААН, 2001. — 512 с.

67. Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК. У 4-х ч. Ч. 4. Ціноутворення, інфраструктура аграрного ринку та виробничий потенціал в АПК / За ред. П. Т. Саблука. — К.: ІАЕ УААН, 2001. — 246 с.

68. *Павловська О. В.* Удосконалення методів аналіз фінансового стану підприємств // Фінанси України. — 2001. — № 11. — С. 54—61.

69. *Портер М.* Международная конкуренция. — М.: Междунар. отношения, 1993.

70. *Портер М.* Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійника, Р. Скільського. — К.: Основи, 1997.

71. Поточна кон'юнктура і прогноз ринків сільськогосподарської продукції та продовольства в Україні на 1999/2000 маркетинговий рік / Відп. за вип. О. М. Шпичак, Є. О. Маслоков та ін. — К.: ІАЕ УААН, 2000. — 155 с.

72. «Про внесення змін до методики грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та населених пунктів (тимчасової)» від 8 серпня 2001 р. № 951.

73. *Рачок А.* Украинское банкротство: уход от налогов? / Украинская инвестиционная газета. — 21.01.2003. — № 3 (381).

74. Результати Уругвайського раунду багатосторонніх торговельних переговорів: тексти офіційних документів. — К.: Вимір, Секретаріат Міжвідомчої комісії з питань вступу України до СОТ, 1998. — 520 с.

75. *Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко Ю. С.* Основи організації сільськогосподарського ринку. — К.: ІАЕ, 1997. — 147 с.

76. *Саблук П. Т., Карич Д. Я., Коваленко Ю. С.* Витратно-ціновий аналіз у системі агромаркетингу. — К.: Нива, 1996. — 136 с.

77. *Саблук П. Т., Мадік М. Й., Валентинов В. Л.* Формування міжгалузевих відносин: проблеми теорії та методології. — К.: ІАЕ, 2002. — 294 с.

78. Терещенко О.О. Фінансова стратегія та банкрутство підприємств: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.

79. *Уотермен Р.* Фактор оновлення: як зберігають конкурентоспособність кращі компанії: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988.

80. *Фукулова Ю., Шелухин И., Белов А.* Секрет фірми. — 2002. — № 1.

81. *Фатхутдінов Р. А.* Менеджмент конкурентоспособности товара. — М.: АО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1995.

82. *Шепіцен А. О.* Конкурентоспроможність аграрної сфери України на світовому ринку напередодні приєднання до Світової організації торгівлі // Економіка АПК. — 2003. — № 6. — С. 129—134.

83. *Шпичак О. М., Плющ І. С., Рижук С. М., Гайдучький П. І., Лузан Ю. Я.* Ціноутворення в процесі реформування агропромислового комплексу України (1990—2001 рр.) / За ред. О. М. Шпичака. — К.: ІАЕ, 2002. — С. 331—333.

84. *Юданов А.* Конкуренция: теория и практика. — М.: АКАЛИС, 1996.

# Додатки

Додаток А

## СЕРЕДНІ ЦІНИ РЕАЛІЗАЦІЇ ХУДОБИ ТА ПТИЦІ (В ЖИВІЙ МАСІ) С/Г ПІДПРИЄМСТВАМИ ПО РЕГІОНАХ УКРАЇНИ, грн/т

Область	Усього худоби та птиці		У тому числі					
	2002 р.	2003 р.	велика рогата худоба		свині		птиця	
			2002 р.	2003 р.	2002 р.	2003 р.	2002 р.	2003 р.
АР Крим	4245	3883	2825	2047	5024	3611	4855	4359
Вінницька	3484	2769	2890	2412	5283	3434	5370	3991
Волинська	3098	3031	2804	2418	5582	4207	4231	4159
Дніпропетровська	4054	3546	3078	2515	4754	3399	4392	4274
Донецька	4147	3536	3255	2956	5278	4120	3871	3569
Житомирська	3135	2485	2810	2236	5013	3979	4470	3478
Закарпатська	4247	3533	2822	2211	6205	5003	6430	8587
Запорізька	3889	3143	3012	2535	4742	3639	5589	3718
Івано-Франківська	3808	3680	2874	2649	5453	4628	4739	4570
Київська	4017	3603	3022	2635	5011	3732	4392	4099
Кіровоградська	3375	2715	2779	2398	4935	3498	7460	2950
Луганська	3943	3169	3098	2637	6122	4007	4875	3659
Львівська	2888	2535	2594	2292	6130	4397	3811	3552
Миколаївська	3347	2522	2749	2180	5011	3301	3877	3400
Одеська	3486	2674	2762	2264	4824	3366	3892	2956
Полтавська	3360	2622	2928	2335	5253	3539	3810	2969
<b>Рівненська</b>	<b>3012</b>	<b>2596</b>	<b>2826</b>	<b>2389</b>	<b>5433</b>	<b>4613</b>	<b>5281</b>	<b>3971</b>
Сумська	3254	2735	2905	2563	5496	3759	3773	3028
Тернопільська	2822	2822	2580	2369	5980	4766	4635	4167
Харківська	3925	3053	2979	2391	5120	3969	4591	3408
Херсонська	3790	2915	3033	2475	5227	3639	5050	3582
Хмельницька	3174	2812	2833	2632	5802	4251	6232	4159
Черкаська	3613	3322	3095	2870	4931	3394	4414	4282
Чернівецька	3153	2692	2932	2505	5877	4033	6909	7500
Чернігівська	3213	2687	2916	2493	5535	3987	5848	4635
<b>По Україні</b>	<b>3644</b>	<b>3144</b>	<b>2919</b>	<b>2500</b>	<b>5119</b>	<b>3747</b>	<b>4493</b>	<b>4053</b>

**УРОЖАЙНІСТЬ ОСНОВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
КУЛЬТУР ПО РЕГІОНАХ УКРАЇНИ, ц/га**

Регіон	1990	2000	2002	2003
<b>Україна</b>	<b>35,1</b>	<b>19,4</b>	<b>27,3</b>	<b>18,2</b>
АР Крим	36,3	20,1	19,3	14,5
Вінницька	37,0	23,6	28,8	19,2
Волинська	32,2	19,4	24,4	22,5
Дніпропетровська	39,1	20,3	31,9	17,4
Донецька	37,8	18,5	27,3	13,2
Житомирська	26,8	18,8	22,3	16,0
Закарпатська	47,7	25,8	32,8	33,5
Запорізька	38,3	15,5	23,3	11,1
Івано-Франківська	34,6	21,8	26,3	24,8
Київська	35,6	24,7	30,0	25,7
Кіровоградська	39,1	19,9	32,7	19,5
Луганська	30,9	11,8	21,3	16,3
Львівська	33,3	20,1	25,5	23,4
Миколаївська	35,4	14,7	25,8	13,8
Одеська	29,8	18,0	28,7	15,7
Полтавська	41,2	18,9	30,9	21,9
<b>Рівненська</b>	<b>30,6</b>	<b>21,1</b>	<b>27,1</b>	<b>19,1</b>
Сумська	31,1	18,2	25,5	18,2
Тернопільська	32,5	19,4	23,3	20,5
Харківська	37,9	18,0	32,9	17,9
Херсонська	35,0	17,2	21,8	8,9
Хмельницька	32,4	23,8	26,0	18,9
Черкаська	38,8	27,2	32,5	23,6
Чернівецька	44,3	24,2	30,0	26,1
Чернігівська	26,3	16,0	22,9	22,3

**ПОВНА СОБІВАРТІСТЬ ПРОДАНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗЕРНОВИХ  
І ЗЕРНОБОБОВИХ У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, тис. грн**

Район	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Бережанський	773	1188	886	466	2220	1591	1481
Борщівський	2983	5598	4244	5167	6957	8031,2	8246,9
Бучацький	2917	4361	3698	4055	4829	4934,6	5268,3
Гусятинський	2989	5866	5609	6323	6522	9819	10915
Заліщицький	1730	3543	3577	3511	4369,5	4343,8	5774,8
Збарзький	3151	4669	3521	5212	5449	6843,6	4762,1
Зборівський	3065	4876	4478	4194	5596	5433	3738
Козівський	2977	3438	2699	2996	2942,2	2567	3293,5
Кременецький	2246	3528	2795	2838	3316	3752,3	2375,9
Лановецький	3066	3537	3275	3617	4802	4995	4081
Монастирський	1582	1984	2006	2251	2574	2964	2493
Підволочиський	3483	5447	4566	5935	6793	7684	8445,0
Підгаєцький	1334	2274	2173	2093	1504	1844	1629,9
Теребовлянський	4284	6823	5221	5493	6562	8872	10337
Тернопільський	3316	4738	4406	4438	4481	5732	6613,6
Чортківський	4498	6110	4867	6725	7129	12534,0	12798,8
Шумський	1771	2494	2088	2281	3749	4953,8	4255,1
Усього	46 165	70 474	60 100	67 595	79 795	97 967	96508,9

**ВИРУЧКА ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕРНА  
В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, тис. грн**

Район	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Бережанський	1141	1466	649	450	3141	1792	1610
Борщівський	3993	6762	3821	4989	9448	9467,6	8777,7
Бучацький	4169	5895	3515	3694	6672	5754,8	5936,1
Гусятинський	4718	8763	4903	6072	10865	13043	13567
Заліщицький	3038	4840	3396	3516	6364,8	5964	6770,3
Збарзький	5498	6304	3248	4554	9927	7885,6	4983,3
Зборівський	4606	5526	3277	4053	7714	6709	4261
Козівський	4215	4983	2601	3455	5938,6	4658	3857,9
Кременецький	3089	5146	3063	3041	5873	3899,1	2241,5
Лановецький	4896	5181	3079	3663	8579	6484	5348
Монастирський	2134	2560	1666	1890	4441	3324	2573
Підволочиський	6759	10304	5322	7397	13 256	10 436	9468,2
Підгаєцький	1418	1936	1099	1096	1565	1632	1255,5
Теребовлянський	6144	10 077	4429	5413	10 005	11 406	11320,7
Тернопільський	5570	7771	4294	5405	9072	7944	7976,2
Чортківський	6255	9776	5049	6456	12 310	15806,0	1578,4
Шумський	3155	3982	2234	2784	6934	6197,5	4734,4
Усього	70 798	101 272	55 645	67 928	132 104	122 479	110439,2

**РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНА  
У ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, %**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Бережанський	47,61	23,40	-26,75	-3,43	41,49	12,63	8,71
Борщівський	33,86	20,79	-9,97	-3,44	35,81	17,89	6,44
Бучацький	42,92	35,18	-4,95	-8,90	38,17	16,62	12,68
Гусятинський	57,85	49,39	-12,59	-3,97	66,59	32,83	24,30
Заліщицький	75,61	36,61	-5,06	0,14	45,66	37,30	17,24
Збаразький	74,48	35,02	-7,75	-12,62	82,18	15,23	4,65
Зборівський	50,28	13,33	-26,82	-3,36	37,85	23,49	13,99
Козівський	41,59	44,94	-3,63	15,32	101,84	81,46	17,14
Кременецький	37,53	45,86	9,59	7,15	77,11	3,91	-5,66
Лановецький	59,69	46,48	-5,98	1,27	78,65	29,81	31,05
Монастирський	34,89	29,03	-16,95	-16,04	72,53	12,15	3,21
Підволочиський	94,06	89,17	16,56	24,63	95,14	35,81	12,12
Підгаєцький	6,30	-14,86	-49,42	-47,63	4,06	-11,50	-22,97
Теребовлянський	43,42	47,69	-15,17	-1,46	52,47	28,56	9,52
Тернопільський	67,97	64,01	-2,54	21,79	102,45	38,16	20,60
Чортківський	39,06	60,00	3,74	-4,00	72,67	26,10	23,12
Шумський	78,15	59,66	6,99	22,05	84,96	25,11	11,26
Усього	53,36	43,70	-7,41	0,49	65,55	26,31	14,43

## ЗАКОН УКРАЇНИ

### Про зерно та ринок зерна в Україні

(Відомості Верховної Ради (ВВР), 2002, № 35, ст. 258)

(витяги із Закону)

Цей Закон визначає державну політику щодо розвитку ринку зерна як пріоритетного сектора економіки агропромислового комплексу України. Закон спрямований на створення правових, економічних та організаційних умов конкурентоспроможного виробництва і формування ринку зерна для забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насінневному та фуражному зерні, нарощування його експортного потенціалу.

#### **Стаття 2.** Мета Закону

Метою цього Закону є:

- забезпечення продовольчої безпеки держави;
- формування сприятливої для ринку зерна інвестиційної, кредитної, податкової, митної політики;
- оптимізація структури та ефективності зернового виробництва з урахуванням потенціалу природно-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури;
- забезпечення функціонування ринку зерна на засадах поєднання вільної конкуренції та державного регулювання з метою збалансування інтересів суб'єктів господарювання та держави;
- встановлення державного контролю за якістю зерна, продуктів його переробки та сортів насіння;
- стабілізація ринкових ресурсів зерна;
- нарощування експортного потенціалу ринку зерна;
- визнання пріоритетності розвитку ринку зерна;
- впровадження механізму заставних закупок зерна;
- впровадження інтервенційних операцій на ринку зерна;
- визначення порядку експорту та імпорту зерна та продуктів його переробки за міжнародними договорами.

#### **Стаття 3.** Сфера дії Закону

Дія цього Закону поширюється на всіх суб'єктів ринку зерна.

#### **Стаття 4.** Законодавство України про зерно та ринок зерна

Законодавство України про зерно та ринок зерна базується на Конституції України і складається із цього Закону, законів України та інших нормативно-правових актів.

## *Розділ II. СУБ'ЄКТИ РИНКУ ЗЕРНА*

#### **Стаття 5.** Суб'єкти ринку зерна

Суб'єктами ринку зерна є:

- суб'єкти виробництва зерна;
- суб'єкти зберігання зерна;



суб'єкти заставних закупок зерна та проведення інтервенційних операцій;

акредитовані біржі;

інші суб'єкти підприємницької діяльності, які діють на ринку зерна.

**Стаття 6.** Суб'єкти виробництва зерна

Суб'єктами виробництва зерна є власники, орендарі та користувачі земельних ділянок, які використовують їх для виробництва зерна.

**Стаття 7.** Суб'єкти зберігання зерна

Суб'єктами зберігання зерна є: зернові склади (елеватори, хлібні бази, хлібоприймальні, борошномельні і комбікормові підприємства) та інші суб'єкти підприємницької діяльності, які беруть участь у процесі зберігання зерна.

Суб'єкти зберігання зерна відповідно до укладених договорів складського зберігання із суб'єктами ринку зерна гарантують забезпечення якості та дотримання нормативів природних втрат зерна протягом терміну його зберігання.

**Стаття 8.** Суб'єкти заставних закупок зерна та проведення інтервенційних операцій

Суб'єктами заставних закупок зерна є: сільськогосподарські товаровиробники, зернові склади, Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна, уповноважені із забезпечення заставних закупок зерна.

Суб'єктами інтервенційних операцій є: сільськогосподарські товаровиробники, зернові склади, Державний агент із проведення інтервенційних операцій, уповноважені із проведення інтервенційних операцій.

### *Розділ III. ДЕРЖАВНЕ* **РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ЗЕРНА**

**Стаття 9.** Основні засади державної політики щодо регулювання ринку зерна

Держава визнає пріоритетність ринку зерна, сприяє його розвитку та стабільному функціонуванню.

Основними засадами державної політики по регулюванню ринку зерна є:

надання пріоритетної бюджетної, кредитної та інвестиційної підтримки суб'єктам заставних закупок зерна та проведення інтервенційних операцій;

забезпечення внутрішніх потреб держави у продовольчому, насіннево-му, фуражному, технічному зерні та заходів щодо нарощування його експорту;

встановлення мінімально гарантованої ціни на заставлене сільськогосподарськими товаровиробниками зерно;

гарантування сільськогосподарським товаровиробникам права вільного вибору використання зерна та ціни його реалізації;

недопущення обмежень у пересуванні зерна та продуктів його переробки;

контроль якості зерна та його зберігання;

розвиток мережі обслуговуючих зерновий ринок кооперативних формувань;

впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій у виробництві, зберіганні та переробці зерна;

лізингове обслуговування ринку зерна.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади сприяють першочерговому залученню інвестицій для розвитку матеріальної бази сільськогосподарських товаровиробників, заготівельних та зернопереробних підприємств, підприємств, які виготовляють машини, устаткування, обладнання для зернового господарства, удосконалення інфраструктури ринку зерна.

Урожай зерна підлягає страхуванню, яке здійснюється сільськогосподарськими товаровиробниками всіх форм власності та господарювання відповідно до закону.

#### **Стаття 10.** Державне регулювання ринку зерна

Кабінет Міністрів України здійснює державне регулювання ринку зерна шляхом:

впровадження механізму державних заставних закупок зерна;

створення інтервенційного фонду зерна;

розробки загальнодержавних програм заставних закупок зерна та інтервенційних операцій, забезпечення їх реалізації;

забезпечення фінансування інтервенційного фонду та заставних закупок зерна за рахунок коштів державного бюджету;

сертифікації послуг із зберігання зерна та продуктів його переробки;

проведення цінової політики на ринку зерна та страхування ризиків для суб'єктів зернового ринку;

впровадження механізму експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами;

забезпечення фінансування програм експорту та імпорту зерна за міжнародними договорами за рахунок коштів державного бюджету;

запровадження декларування зерна, що знаходиться на зберіганні;

забезпечення моніторингу ринку зерна;

здійснення митно-тарифної політики;

забезпечення розробки балансів зерна та періодичного їх уточнення; фінансування науково-селекційної роботи та насінництва, впровадження їх досягнень;

фінансової підтримки виробників насіння, науково-дослідних установ, сортовипробувальних станцій за рахунок коштів державного бюджету;

часткової компенсації сільськогосподарським товаровиробникам сортових надбавок за придбане ними насіння високих репродукцій за рахунок коштів державного бюджету.

**Стаття 11.** Сертифікація послуг із зберігання зерна та продуктів його переробки

Послуги із зберігання зерна та продуктів його переробки підлягають сертифікації на відповідність існуючим правилам і технічним умовам зберігання зерна та продуктів його переробки.

#### *Розділ IV. ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ЗЕРНОВИХ РЕСУРСІВ*

**Стаття 12.** Зернові ресурси

Зернові ресурси України складаються із:  
зерна державного резерву;  
зерна інтервенційного фонду;  
невитребуваного заставного державного зерна;  
зерна державного насінневого страхового фонду;  
регіональних ресурсів зерна;  
власних ресурсів зерна суб'єктів ринку.

**Стаття 13.** Ресурси зерна державного резерву

Формування обсягів зерна державного резерву здійснюється шляхом укладання угод купівлі-продажу на акредитованих біржах, а порядок його використання визначається законодавством.

Реалізація зерна державного резерву за необхідності його поновлення узгоджується з Державним агентом із проведення інтервенційних операцій.

**Стаття 14.** Інтервенційні ресурси зерна

Інтервенційні ресурси зерна формуються Державним агентом із проведення інтервенційних операцій за рахунок коштів державного бюджету в межах визначеного Кабінетом Міністрів України обсягу на акредитованих біржах.

Інтервенційні ресурси зерна використовуються Державним агентом із проведення інтервенційних операцій для підтримання цін на зерно та продукти його переробки на внутрішньому ринку держави.

**Стаття 15.** Державні ресурси невитребуваного заставного зерна

Формування державних ресурсів невитребуваного заставного зерна здійснюється за рахунок коштів державного бюджету і кредитів банків Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна відповідно до цього Закону.

Державні ресурси невитребуваного заставного зерна використовуються Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна за рішенням Кабінету Міністрів України.

**Стаття 16.** Ресурси державного насінневого страхового фонду

Формування ресурсів державного насінневого страхового фонду здійснюється за рахунок коштів державного бюджету в межах визначеного Кабінетом Міністрів України обсягу. Формування ресурсів держа-

вного насіннєвого страхового фонду та його використання здійснюються за рішенням Кабінету Міністрів України.

#### **Стаття 17.** Регіональні ресурси зерна

Регіональні ресурси зерна формуються шляхом укладення угод на акредитованих біржах за рахунок коштів бюджету Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя в межах визначених ними обсягів. Уряд Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України, здійснюють моніторинг наявності продовольчого і фуражного зерна та визначають поточний і прогностичний рівень забезпеченості ним. У разі недостатнього рівня забезпеченості зерном Уряд Автономної Республіки Крим та місцеві органи виконавчої влади формують свої регіональні ресурси на конкурентних засадах через акредитовані біржі.

Контроль за формуванням регіональних ресурсів зерна здійснюють Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська і Севастопольська міські державні адміністрації.

#### **Стаття 18.** Використання власних ресурсів зерна суб'єктами ринку зерна

Суб'єктам ринку зерна гарантується право вільно розпоряджатися власними ресурсами зерна та продуктами його переробки, укласти угоди щодо їх продажу, у тому числі на експорт, брати участь у формуванні зернових ресурсів України.

Забороняється, крім випадків, визначених законами України, встановлювати обмеження у переміщенні зерна та продуктів його переробки.

### *Розділ V. ДЕКЛАРУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ЗЕРНА*

#### **Стаття 19.** Декларування зерна

Декларування зерна — діяльність суб'єктів зберігання зерна щодо визначення обсягів зерна, що знаходиться на зберіганні.

Інформація про власників зерна є конфіденційною і при декларуванні зерна не розголошується.

Порядок декларування зерна визначається Кабінетом Міністрів України.

Суб'єкти зберігання зерна несуть відповідальність за повноту і достовірність даних, зазначених у декларації, відповідно до законодавства.

#### **Стаття 20.** Декларування обсягів зерна, що знаходиться на зберіганні на зернових складах

Зернові склади зобов'язані щомісячно подавати декларації щодо обсягів заставного зерна, зерна державного резерву, невитребуваного заставного зерна, зерна інтервенційного фонду та іншого зерна, що зберігається.

### **Стаття 21.** Якість зерна та продуктів його переробки

Якість зерна та продуктів його переробки, що виробляються в Україні або ввозяться на митну територію України, має відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам. Якість експортного зерна та продуктів його переробки може відповідати вимогам, що зафіксовані сторонами в експортному контракті.

### **Стаття 22.** Державний контроль за якістю зерна та продуктів його переробки

Основними напрямками здійснення державного контролю за якістю зерна є:

захист прав суб'єктів ринку зерна та споживачів щодо їх забезпечення зерном та продуктами його переробки, якість яких відповідає вимогам державних стандартів, технічних умов, фітосанітарних і ветеринарно-санітарних та інших нормативних документів;

встановлення показників якості зерна та продуктів його переробки, методик оцінки їх якості;

акредитація лабораторій, що здійснюють визначення якості зерна та продуктів його переробки;

сертифікація зерна та продуктів його переробки;

інші напрями, передбачені нормативно-правовими актами.

Державний контроль за якістю зерна та продуктів його переробки покладається на спеціально уповноважений Кабінетом Міністрів України державний орган у сфері державного контролю за якістю зерна та продуктів його переробки.

Положення про спеціально уповноважений державний орган у сфері державного контролю за якістю зерна та продуктів його переробки затверджується Кабінетом Міністрів України.

### **Стаття 47.** Заставна закупка зерна

Кабінет Міністрів України щорічно передбачає в проекті Державного бюджету України виділення коштів на закупівлю зерна для продовольчих і насінневих потреб.

Заставні закупки зерна здійснюють Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна та уповноважені із забезпечення заставних закупок зерна в межах своїх повноважень.

При заставних закупках зерна сільськогосподарські товаровиробники на підставі укладених договорів заставних закупок зерна передають зерно зерновим складам, які приймають це зерно на зберігання згідно з укладеними договорами з Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна або уповноваженим із забезпечення заставних закупок зерна, а останні протягом трьох банківських днів перераховують сільськогосподарським товаровиробникам плату за нього в повному обсязі за заставною ціною.

Зберігання заставного зерна є строковим.

Перебіг строку зберігання заставного зерна у зернових складах починається з приймання заставного зерна на зберігання після 1 липня

поточного року, але не може бути довшим ніж до 1 березня наступного року. Протягом цього строку сільськогосподарські товаровиробники мають право витребувати заставне зерно у порядку, передбаченому цим Законом.

Відносини, що виникають при заставній закупівлі зерна, регулюються цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

**Стаття 48.** Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна та його повноваження

Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна визначається Кабінетом Міністрів України на конкурсних засадах.

Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна здійснює:

- реалізацію загальнодержавних програм заставних закупок зерна;
- взаємодію з центральними та місцевими органами виконавчої влади та суб'єктами заставних закупок зерна;
- організацію заставних закупок зерна;
- визначення уповноважених із забезпечення заставних закупок зерна на конкурсних засадах;
- координацію діяльності суб'єктів заставних закупок зерна;
- розподіл коштів з урахуванням обсягів зерна для заставних закупок;
- залучення кредитів банків для здійснення заставної закупки зерна;
- моніторинг ринку зерна щодо проведення заставних закупок зерна;
- щорічне подання Кабінету Міністрів України пропозицій про визначення рівня заставних цін на зерно;
- контроль за рухом коштів, виділених із Державного бюджету України для заставних закупок зерна;
- аналіз витрат на зберігання зерна;
- інші повноваження відповідно до законодавства.

**Стаття 49.** Уповноважені із здійснення заставних закупок зерна

Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна визначає на конкурсних засадах уповноважених із здійснення заставних закупок зерна.

Уповноважені із здійснення заставних закупок зерна діють на підставі договору доручення із Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна.

**Стаття 50.** Діяльність зернових складів у сфері заставних закупок зерна

Зернові склади:

- взаємодіють з іншими суб'єктами заставних закупок зерна;
- приймають заставне зерно на зберігання;
- забезпечують якісне зберігання заставного зерна;
- проводять аналіз якості заставного зерна, прийнятого на зберігання;
- надають інформацію щодо вартості зберігання зерна;
- видають складські документи на заставне зерно.

**Стаття 51.** Діяльність сільськогосподарських товаровиробників у сфері заставних закупок зерна

Сільськогосподарські товаровиробники:  
беруть участь у державних програмах виробництва зерна;  
взаємодіють з іншими суб'єктами заставних закупок зерна;  
укладають договори заставних закупок зерна та забезпечують їх виконання;  
передають заставне зерно на зберігання;  
проводять операції із складськими документами на заставне зерно.

**Стаття 52.** Особливості встановлення заставної ціни зерна

Встановлення мінімально гарантованої ціни на зерно є складовою політики ціноутворення в Україні й спрямовується на підтримку виробництва зерна.

Формування заставної ціни зерна здійснюється на підставі методики, яка затверджується Кабінетом Міністрів України.

Заставні ціни зерна затверджуються до 31 березня відповідного поточного року в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 53.** Приймання заставного зерна

Приймання заставного зерна на зберігання здійснюється зерновим складом за дорученням Державного агента із забезпечення заставних закупок зерна або на підставі договору між зерновим складом та Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна (уповноваженими із забезпечення заставних закупок зерна) в межах визначених обсягів.

Приймання заставного зерна на зберігання здійснюється відповідно до вимог та у порядку, передбачених цим Законом, іншими нормативно-правовими актами та договором про заставну закупку зерна.

Після приймання заставного зерна на зберігання зернові склади виписують та видають сільськогосподарським товаровиробникам складські документи у порядку, передбаченому цим Законом.

**Стаття 54.** Страхування ризиків випадкової загибелі або ушкодження заставного зерна

Ризик випадкової загибелі або ушкодження заставного зерна несуть зернові склади з моменту його приймання на зберігання.

Зернові склади зобов'язані застрахувати заставне зерно, що прийняте на зберігання, від ризиків випадкової загибелі або ушкодження протягом п'яти днів із моменту його прийняття на зберігання за рахунок коштів поклададавця.

**Стаття 55.** Реєстр заставного зерна

Зернові склади зобов'язані вести реєстр заставного зерна, прийнятого на зберігання.

Вимоги до реєстру зерна та порядок його ведення визначаються Кабінетом Міністрів України.

### **Стаття 56.** Особливості зберігання заставного зерна

Зберігання заставного зерна зерновими складами здійснюється відповідно до вимог, встановлених для зберігання зерна цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Сільськогосподарські товаровиробники мають право розпоряджатися заставним зерном лише після повернення отриманих за заставною ціною коштів та відшкодування зерновим складам витрат за зберігання заставного зерна за час його фактичного зберігання.

Якщо до закінчення терміну дії договору заставних закупок зерна сільськогосподарський товаровиробник не витребував заставне зерно для подальшого продажу, воно переходить у власність держави, а видані складські документи втрачають чинність. Витрати зернових складів за зберігання такого зерна відшкодовуються за рахунок коштів державного бюджету.

Якщо до закінчення терміну дії договору заставних закупок зерна сільськогосподарські товаровиробники здійнять відчуження простого складського свідоцтва або складського свідоцтва на заставне зерно, то з дати індосаменту до дати повернення отриманих за заставною ціною коштів нараховуються проценти. Якщо кошти, отримані сільськогосподарським товаровиробником, та нараховані проценти після індосаменту не будуть повернені Державному агенту із забезпечення заставних закупок зерна або уповноваженому із забезпечення заставних закупок зерна до закінчення дії договору заставних закупок зерна, то заставне зерно переходить у власність держави, а видані складські документи втрачають чинність.

### **Стаття 57.** Плата за зберігання заставного зерна

Плата за зберігання заставного зерна справляється згідно з правилами, встановленими цим Законом.

Порядок здійснення розрахунків за зберігання заставного зерна, що перейшло у власність держави, визначається Кабінетом Міністрів України.

### **Стаття 58.** Видача заставного зерна

Видача заставного зерна сільськогосподарському товаровиробнику проводиться не пізніше трьох робочих днів із моменту його витребування за умови повернення сільськогосподарським товаровиробником на спеціальний рахунок Державного агента із забезпечення заставних закупок зерна або уповноваженого із забезпечення заставних закупок зерна отриманих ним коштів при заставі зерна та відшкодування витрат зерновому складу за зберігання такого зерна.

Видача заставного зерна виробнику зерна здійснюється в обмін на виписані на дане зерно складські документи.

Видача заставного зерна здійснюється з обов'язковим оформленням товаросупровідних документів відповідно до вимог законодавства.



**Стаття 59.** Договір заставних закупок зерна

Сільськогосподарський товаровиробник укладає договір заставних закупок зерна з Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна або уповноваженим із забезпечення заставних закупок зерна, за умови зберігання його зерновим складом.

Договір заставних закупок зерна повинен бути укладений у письмовій формі, типова форма якого визначається Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 60.** Істотні умови договору заставних закупок зерна

Істотними умовами договору заставних закупок зерна є:

найменування заставного зерна;

термін договору заставних закупок зерна;

ціна на заставне зерно;

кількість заставного зерна;

ціна зберігання;

відповідальність сторін;

страхування ризиків випадкової загибелі та ушкодження заставного зерна.

За згодою сторін у договорі заставних закупок зерна можуть бути передбачені й інші умови.

Реорганізація суб'єктів заставних закупок зерна не є підставою для зміни умов чи розірвання договору заставних закупок зерна.

**Стаття 61.** Порядок укладення договору заставних закупок зерна

Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна та уповноважені із забезпечення заставних закупок зерна до 1 липня поточного року повідомляють у засобах масової інформації чи спеціальних виданнях про обсяги закупівель заставного зерна та заставні ціни.

Сільськогосподарські товаровиробники, які виявили бажання укласти договір заставних закупок зерна, направляють відповідну заявку Державному агенту із забезпечення заставних закупок зерна або уповноваженому із забезпечення заставних закупок зерна.

Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна або уповноважений із забезпечення заставних закупок зерна протягом п'яти днів після отримання заявки повідомляє сільськогосподарського товаровиробника про її прийняття або відхилення.

У повідомленні про прийняття заявки Державний агент із забезпечення заставних закупок зерна або уповноважений із забезпечення заставних закупок зерна вказує також місцезнаходження зернового складу, до якого сільськогосподарський товаровиробник повинен доставити зерно за свій рахунок.

Відмова від укладення договору заставних закупок зерна не допускається, крім як у разі:

неможливості зберігання заставного зерна визначеного товарного класу в запропонованих обсягах;

можливого погіршення якості заставного зерна, що вже знаходиться на зберіганні;

відсутності коштів для здійснення заставних закупок зерна; наявності інших підстав, передбачених законодавством.

У разі необґрунтованої відмови в укладенні договору заставних закупок зерна, а також неодержання відповіді у строки, передбачені частиною третьою цієї статті, сільськогосподарські товаровиробники мають право на захист своїх інтересів у судовому порядку.

**Стаття 62.** Припинення договору заставних закупок зерна

Договір заставних закупок зерна припиняється:

у разі закінчення строку, на який його було укладено;

за згодою сторін;

у разі витребування сільськогосподарськими товаровиробниками заставного зерна;

з інших підстав, передбачених законодавством.

**Стаття 63.** Реєстр складських документів на заставне зерно

Зернові склади зобов'язані вести реєстр складських документів на заставне зерно.

Вимоги до реєстру складських документів на заставне зерно та порядок його ведення визначаються Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 64.** Порядок фінансування та здійснення розрахунків із заставних закупок зерна

Фінансування операцій з державних заставних закупок зерна здійснюється через Державного агента із забезпечення заставних закупок зерна за рахунок коштів державного бюджету, а також шляхом залучення кредитів банків.

Порядок проведення розрахунків із заставних закупок зерна визначається Кабінетом Міністрів України.

Виплата процентів банкам за користування кредитами, отриманими Державним агентом із забезпечення заставних закупок зерна для заставної закупки зерна, здійснюється за рахунок

бюджетних коштів у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 65.** Фінансування діяльності Державного агента із забезпечення заставних закупок зерна

Діяльність Державного агента із забезпечення заставних закупок зерна, пов'язана з проведенням заставних закупок зерна, здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

## *Розділ IX. ІНТЕРВЕНЦІЙНИЙ ФОНД*

**Стаття 66.** Інтервенційний фонд

За поданням Кабінету Міністрів України Верховна Рада України окремим рядком затверджує видатки державного бюджету на прове-

дення операцій інтервенційного фонду на зерновому ринку для підтримання рівня цін.

Кошти та ресурси зерна інтервенційного фонду, що залишилися на кінець поточного фінансового року від проведення інтервенційних операцій, переходять на наступний фінансовий рік.

З метою регулювання рівня внутрішніх цін на продукти переробки зерна Державний агент із проведення інтервенційних операцій має право використати зерно інтервенційного фонду для виробництва продуктів переробки зерна.

Інтервенційні операції на зерновому ринку здійснює Державний агент із проведення інтервенційних операцій у межах своїх повноважень відповідно до законодавства.

### **Стаття 67.** Державний агент із проведення інтервенційних операцій

Державний агент із проведення інтервенційних операцій за кошти державного бюджету на зерновому ринку визначається Кабінетом Міністрів України на конкурсних засадах.

Державний агент із проведення інтервенційних операцій здійснює: інтервенційну закупівлю зерна й продаж зерна та продуктів його переробки на внутрішньому та зовнішньому ринках;

аналіз ринку зерна та продуктів його переробки з поданням Кабінету Міністрів України на затвердження річного плану інтервенційних операцій, в якому відображається перелік видів зерна, що будуть охоплені Державним агентом із проведення інтервенційних операцій при проведенні інтервенційної діяльності;

прогноз рівня цін, згідно з якими Державний агент із проведення інтервенційних операцій буде проводити інтервенційні операції;

необхідні заходи для реалізації річного плану інтервенційних операцій;

взаємодію з центральними та місцевими органами виконавчої влади, а також іншими суб'єктами інтервенційних операцій;

визначення уповноважених із проведення інтервенційних операцій на конкурсних засадах;

координацію діяльності зернових складів по реалізації інтервенційних операцій;

розподіл коштів з урахуванням обсягів зерна при проведенні інтервенційних операцій;

контроль за рухом коштів, виділених із Державного бюджету України для проведення інтервенційних операцій;

аналіз витрат по зберіганню зерна інтервенційного фонду та продуктів його переробки;

встановлення мінімальних вимог якісних та кількісних показників продукції;

встановлення ціни з урахуванням якості продукції та змін цін на ринку;

проведення інвентаризації продукції інтервенційного фонду;

інші дії, що пов'язані з організацією та функціонуванням ринку зерна та продуктів його переробки, завдання по проведенню яких Кабінет Міністрів України може доручити Державному агенту із проведення інтервенційних операцій.

**Стаття 68.** Уповноважені із проведення інтервенційних операцій Державний агент із проведення інтервенційних операцій визначає на конкурсних засадах уповноважених із проведення інтервенційних операцій.

Уповноважені із проведення інтервенційних операцій діють на підставі договору доручення з Державним агентом із проведення інтервенційних операцій.

**Стаття 69.** Встановлення інтервенційних цін на зерно та продукти його переробки

Інтервенційна ціна на зерно є складовою політики ціноутворення і спрямовується на підтримання рівня цін та прибутків сільськогосподарських товаровиробників.

Інтервенційна ціна на закупку зерна до інтервенційного фонду встановлюється до початку бюджетного року Державним агентом із проведення інтервенційних операцій за погодженням з Кабінетом Міністрів України.

Державний агент із проведення інтервенційних операцій має право збільшувати або зменшувати інтервенційну ціну на закупку зерна до інтервенційного фонду відповідно до цінових коливань на ринку з урахуванням якості зерна при загальних витратах у межах виділених бюджетних коштів. При цьому, якщо поставка зерна відбувається в місяць, коли інтервенційна ціна нижча, ніж у місяці подання й погодження пропозиції, розрахунки здійснюються за ціною, що була на момент погодження пропозицій.

Інтервенційна ціна на продаж зерна та продуктів його переробки з інтервенційного фонду визначається Державним агентом із проведення інтервенційних операцій з урахуванням їх якості та моніторингу ринку зерна та продуктів його переробки.

**Стаття 70.** Мінімальні обсяги пропозицій зерна для інтервенційного фонду

Мінімальний розмір однорідної партії зерна, яку може запропонувати Державному агенту із проведення інтервенційних операцій або уповноваженому із проведення інтервенційних операцій будь-який власник, є 80 тонн усіх видів зерна або 10 тонн твердої пшениці, вирощених в Україні.

Державний агент із проведення інтервенційних операцій може встановити інший мінімальний обсяг.

**Стаття 71.** Подання пропозицій на закупівлю зерна до інтервенційного фонду та їх розгляд

Пропозиції на закупівлю зерна до інтервенційного фонду подаються Державному агенту із проведення інтервенційних операцій або уповноваженому із проведення інтервенційних операцій згідно з порядком, затвердженим Державним агентом із проведення інтервенційних операцій, із зазначенням:

найменування власника зерна з його реквізитами;  
найменування зерна та його кількісно-якісних характеристик;  
місцезнаходження зерна та його походження.

Допускається прийняття пропозицій з використанням засобів телекомунікації.

Державний агент із проведення інтервенційних операцій або уповноважений із проведення інтервенційних операцій протягом п'яти днів після отримання пропозиції повідомляє власника про її прийняття або відхилення.

**Стаття 72.** Договір на закупівлю зерна до інтервенційного фонду

При прийнятті пропозиції на закупівлю зерна до інтервенційного фонду Державний агент із проведення інтервенційних операцій або уповноважений із проведення інтервенційних операцій у письмовій формі укладає договір на закупівлю зерна з його власником.

**Стаття 73.** Плата за зберігання та переробку зерна інтервенційного фонду

Плата за зберігання та переробку зерна інтервенційного фонду справляється відповідно до вимог цього Закону та інших нормативно-правових актів.

Плата за зберігання та переробку зерна інтервенційного фонду здійснюється Державним агентом із проведення інтервенційних операцій або уповноваженими із проведення інтервенційних операцій за рахунок коштів, виділених на проведення інтервенційних операцій, та визначається договором складського зберігання зерна.

**Стаття 74.** Продаж зерна та продуктів його переробки з інтервенційного фонду

Продаж зерна та продуктів його переробки з інтервенційного фонду здійснюється на внутрішньому та зовнішньому ринках для підтримання рівня внутрішніх цін на зерно та продукти його переробки.

Продаж зерна та продуктів його переробки з інтервенційного фонду здійснюється у порядку, визначеному Державним агентом із проведення інтервенційних операцій.

Видача зерна інтервенційного фонду та продуктів його переробки покупцеві проводиться не пізніше трьох робочих днів з моменту відшкодування витрат зерновому складу за зберігання.

Видача зерна інтервенційного фонду здійснюється в обмін на виписані на дане зерно складські документи.

**Стаття 75.** Визначення якості зерна

Якість запропонованого для інтервенційного фонду зерна визначається згідно з встановленими Державним агентом із проведення інтервенційних операцій якісними показниками за зразками, що відбираються від запропонованої партії зерна.

Якщо аналіз свідчить, що запропоноване зерно не відповідає мінімальним якісним вимогам інтервенційного фонду, то таке зерно відкликається за рахунок власника, який його запропонував, при сплаті ним також усіх супутніх витрат.

У спірних питаннях Державний агент із проведення інтервенційних операцій або уповноважений із проведення інтервенційних операцій виконує всі необхідні повторні аналізи, вартість яких сплачує сторона, що програла.

Державний агент із проведення інтервенційних операцій або уповноважений із проведення інтервенційних операцій перевіряє якість зерна інтервенційного фонду, що зберігається, щонайменше раз на рік.

**Стаття 76.** Порядок фінансування та здійснення розрахунків із інтервенційних закупок зерна

Фінансування операцій із закупок зерна до інтервенційного фонду здійснюється через Державного агента із проведення інтервенційних операцій за рахунок коштів державного бюджету.

Порядок проведення розрахунків із інтервенційних закупок зерна визначається Кабінетом Міністрів України.

**Стаття 77.** Фінансування діяльності Державного агента із проведення інтервенційних операцій

Діяльність Державного агента із проведення інтервенційних операцій, пов'язана із здійсненням інтервенційних операцій із зерном, здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

**Розділ X. ЕКСПОРТ ТА ІМПОРТ ЗЕРНА  
І ПРОДУКТІВ ЙОГО ПЕРЕРОБКИ  
ЗА МІЖНАРОДНИМИ ДОГОВОРАМИ УКРАЇНИ**

**Стаття 78.** Міжнародний договір

Міжнародний договір по експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки передається для виконання Державному агенту із забезпечення експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами.

Якщо міжнародним договором України, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші правила, ніж ті, що передбачені цим Законом, то застосовуються правила міжнародного договору.

**Стаття 79.** Державний агент із забезпечення експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами

Державний агент із забезпечення експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами визначається Кабінетом Міністрів України на конкурсних засадах.

**Стаття 80.** Фінансування експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами

Фінансування експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

Діяльність Державного агента із забезпечення експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки, пов'язана із здійсненням експорту та імпорту зерна і продуктів його переробки за міжнародними договорами, здійснюється за рахунок коштів державного бюджету.

Невикористані кошти поточного фінансового року на програми експорту та імпорту зерна та продуктів його переробки переходять на наступний фінансовий рік.

## *Розділ XI. МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО*

**Стаття 81.** Міжнародне співробітництво у сфері дії Закону

Міжнародне співробітництво України у сфері дії цього Закону здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральними та місцевими органами виконавчої влади. Вони забезпечують у межах своїх повноважень здійснення заходів щодо інтеграції України у сфері ринку зерна до Європейського Союзу.

## *Розділ XII. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНУ*

**Стаття 82.** Відповідальність за порушення Закону

Юридичні та фізичні особи, винні у порушенні цього Закону, несуть відповідальність згідно із законом.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ШЛІЙКО Антоніна Володимирівна

**ЕКОНОМІКА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА НА  
РИНКУ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ**  
**Навчальний посібник**

Керівник видавничих проектів – *Б.А.Сладкевич*

Друкується в авторській редакції

Дизайн обкладинки – *Б.В. Борисов*

Підписано до друку 20.09.2007. Формат 60x84 1/16.

Друк офсетний. Гарнітура PetersburgC.

Умовн. друк. арк. 23,5.

Наклад 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”

вул. Електриків, 23

м. Київ, 04176

тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63

8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)

e-mail: office@uabook.com

сайт: WWW.CUL.COM.UA

**Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006**