

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

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

# **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

**За редакцією В. А. Дерія**  
**Збірник засновано в 2007 році**  
**Виходить чотири рази на рік**

**Том 21**  
**№ 2**

**Тернопіль**  
**2015**

*Економічний аналіз*

**Том 21. № 2.**

*2015 рік*

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Тернопільського національного економічного університету, протокол № 3 від 25 листопада 2015 р.*

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

*Збірник наукових праць*

*Засновник і видавець:*

*Тернопільський національний економічний університет*

*Виходить чотири рази на рік*

*Заснований у червні 2007 року*

Збірник входить до переліку наукових фахових видань Вищої атестаційної комісії України у галузі економічних наук

(Постанова ВАК України № 1-05/4 від 14.10.2009 р.)

Збірник індексується в міжнародних каталогах та наукометричних базах

Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor

Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – 317 с. – ISSN 1993-0259. – ISSN 2219-4649.

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

**Головний редактор**

*Дерій В. А., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

**Заступник головного редактора**

*Ярошук О. В., к. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

**Почесний головний редактор**

*Шкарабан С. І., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

**Редакційна колегія:**

*Абуселідзе Г. Д., д. е. н., проф., Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія)*

*Гуцал І. С., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Длугопольський О. В., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Задорожний З. -М. В., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Іонін Є. Є., д. е. н., проф., Донецький національний університет, м. Вінниця (Україна)*

*Крик Барбара, д. габ., проф., Щецинський університет (Республіка Польща)*

*Крисоватий А. І., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Крупка Я. Д., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Лазаришина І. Д., д. е. н., проф., Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)*

*Мартинюк В. П., д. е. н., доц., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Монастирський Г. Л., д. е. н., проф., Тернопільський національний економічний університет (Україна)*

*Панков Д. О., д. е. н., проф., Білоруський державний економічний університет (Республіка Білорусь)*

*Предеус Н. В., д. е. н., доц., Саратовський державний соціально-економічний університет*

*(Російська Федерація)*

*Рудницький В. С., д. е. н., проф., Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (Україна)*

*Сковронська Агнешка, д. габ., проф., Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)*

*Чая Станіслав, д. габ., проф., Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)*

**Літературний редактор**

*Руденко М. І., к. філол. н., доц.*

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу.

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

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

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

<http://www.nbu.gov.ua/>

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

ISSN 1993-0259 (Print)

ISSN 2219-4649 (Online)

© Тернопільський національний економічний університет, 2015

© «Економічний аналіз», 2015

© Різник О. І., дизайн обкладинки, 2007-2015

*Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації*

*КВ № 19228-9028ПР від 13 липня 2012 р.*

---

# ЗМІСТ

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

<i>Маниліч Михайло Іванович, Рошко Наталія Борисівна</i> Переваги Карпатського регіону в туристичній діяльності України	6
<i>Кухарская Н. А.</i> Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия	12
<i>Калюга Євгенія Василівна</i> Передумови реформування бухгалтерського обліку в державному секторі України	18
<i>Камінська Тетяна Григорівна</i> Особливості обліку та ризики при об'єднанні бізнесу або придбанні активу	27
<i>Біленький Олексій Юрійович</i> Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності	36
<i>Букріна Катерина Андріївна</i> Аналіз джерел формування та напрямків інвестування оборотних коштів торговельних підприємств	42
<i>Гукалюк Андрій Федорович</i> Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу	48
<i>Демків Ірина Олегівна</i> Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища	55
<i>Демченко Ганна Володимирівна</i> Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства	63
<i>Джеджула В'ячеслав Васильович, Єпіфанова Ірина Юріївна</i> Залучені джерела у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств	69
<i>Долбнєва Деніза Вадимівна</i> Значення санаційного аудиту в системі антикризового управління підприємством	75
<i>Єременко Деніс Володимирович</i> Удосконалення кадрового забезпечення малого аграрного бізнесу	81
<i>Іващенко Ганна Анатоліївна, Скрипай Аліна Сергіївна</i> Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві	86
<i>Кальна Тетяна Анатоліївна</i> Конкурентоспроможність продукції машинобудівної промисловості	93
<i>Кісь Святослав Ярославович</i> Результати діяльності підприємства в контексті інтелектуалізації персоналу	100
<i>Ковальчук Тетяна Миколаївна, Вергун Андрій Іванович</i> Аналіз взаємозв'язку показників ділової активності та фінансової стійкості підприємства	108

---

<b>Колотова Наталія Борисівна</b> Принципи маркетингу відносин інноваційних проектів машинобудівних підприємств	<b>115</b>
<b>Ксенофонов Михайло Михайлович, Іванько Анатолій Васильович</b> Дерегуляція господарської діяльності в аграрному секторі економіки: етапи, галузеві особливості, механізми	<b>122</b>
<b>Кузнєцова Тетяна Вікторівна, Басараба Ірина Олексіївна, Жукова Юлія Володимирівна</b> Аналіз взаємозв'язку прийняття управлінських рішень на машинобудівних та обслуговуючих авіапідприємствах	<b>128</b>
<b>Кулаков Володимир Іванович</b> Моніторинг кон'юнктурних резервів ефективного управління підприємствами легкої промисловості	<b>138</b>
<b>Курило Людмила Ізидорівна, Сльозко Тетяна Михайлівна, Удовиченко Світлана Миколаївна</b> Інституціональні чинники інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки	<b>144</b>
<b>Литвин Зоряна Богданівна</b> Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства	<b>152</b>
<b>Мельниченко Олександр Олексійович</b> Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання	<b>157</b>
<b>Мороз Олег Васильович, Семцов Володимир Михайлович, Кукель Галина Сергіївна, Мандзюк Наталія Федорівна</b> Деякі оцінки діяльності агрохолдингів на фоні інших типів сільськогосподарських підприємств	<b>163</b>
<b>Мутерко Ганна Миколаївна</b> Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом	<b>169</b>
<b>Педько Ірина Анатоліївна</b> Особливості механізму маркетингової інформаційної системи підприємств-виробників будівельних матеріалів	<b>174</b>
<b>Петрик Христина Романівна, Зомчак Лариса Миколаївна</b> Оптимізація ціни товару з використанням теорії категорійного менеджменту	<b>180</b>
<b>Сапігура Софія Олексіївна</b> Контент-маркетинг: проблема нових методів привабливості клієнтів	<b>186</b>
<b>Саранюк Антоніна Юріївна</b> Ефективність тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства	<b>192</b>
<b>Седікова Ірина Олександрівна</b> Механізми трансформації регіональної інформаційно-транспортної інфраструктури зернопереробного комплексу	<b>200</b>
<b>Семенов Василь Федорович, Нечева Наталя Валеріївна</b> Методи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери	<b>206</b>
<b>Сорока Тетяна Миколаївна</b> Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами	<b>213</b>
<b>Чекаловська Галина</b> Аспекти реформування вищої освіти в Україні	<b>220</b>

---

---

<b>Штефан Богдан Миколайович</b> Модель інформаційної технології аналітичного забезпечення процесу виробництва нової продукції	<b>229</b>
<b>Якимішин Лілія Ярославівна</b> Стратегічний вимір логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту	<b>238</b>
<b>Гринчук Юлія Сергіївна</b> Формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств	<b>245</b>
<b>ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ</b>	
<b>Бондар Микола Іванович, Єршова Наталя Юріївна</b> Методичний підхід до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку	<b>251</b>
<b>Братчук Людмила Михайлівна</b> Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення	<b>262</b>
<b>Герасимович Світлана Федорівна</b> Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств	<b>270</b>
<b>Лемішовська Олеся Степанівна</b> Друковані праці в історії облікової думки епохи Середньовіччя	<b>277</b>
<b>Монастирська Тетяна Богданівна</b> Інформаційне забезпечення управління альтернативних форм обслуговування житлового фонду: клієнтоорієнтований підхід	<b>284</b>
<b>Небильцова Оксана Володимирівна, Король Володимир Іванович</b> Особливості застосування міжнародного стандарту фінансової звітності для малих та середніх підприємств у Європейському Союзі та Україні	<b>292</b>
<b>Швець Володимир Євгенович, Петрушко Ярина Ростиславівна</b> Нормативно-методичне забезпечення формування й обліку резервів у банках України	<b>298</b>
<b>Синявіна Юлія Вікторівна</b> Аналіз українського ринку інформаційних систем бухгалтерського обліку	<b>305</b>
<b>Іващук Ірина Олегівна, Орнат Михайло Романович</b> Інвестиційні пріоритети економічних реформ Китаю в умовах глобальної нестабільності	<b>309</b>

---

# ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 657:338.48

## Михайло Іванович МАНІЛІЧ

кандидат економічних наук,  
доцент,  
Заслужений працівник освіти України,  
президент,  
ПВНЗ «Буковинський університет»  
E-mail: bukuniver@bukuniver.edu.ua

## Наталія Борисівна РОШКО

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри обліку і аудиту,  
ПВНЗ «Буковинський університет»  
E-mail: nataliaroshko@yandex.ru

## ПЕРЕВАГИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Маниліч, М. І. Переваги Карпатського регіону в туристичній діяльності України [Текст] / Михайло Іванович Маниліч, Наталія Борисівна Рошко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 6-11. – ISSN 1993-0259.

### Анотація

**Вступ.** Одним із способів розвитку економіки країни є розвиток туристичної діяльності, що сприятиме збільшенню доходів бюджету та створенню нових робочих місць. Проведено аналіз оцінки фінансового стану туроператорів та турагентів Карпатського регіону через запропоновану систему показників.

**Метою статті** є визначення переваг розвитку туризму в Карпатському регіоні, а також удосконалення аналізу діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Аналіз діяльності туроператорів та турагентів необхідний для ефективного управління туристичною діяльністю в умовах роботи з обліковою інформацією, яка слугуватиме користувачам для прийняття рішень.

**Метод (методологія).** На основі даних спостереження і статистико-економічних методів дослідження аналізу діяльності туристичних підприємств Карпатського регіону виявлено тенденції та прогноз результатів діяльності туроператора на основі адитивного моделювання із урахуванням сезонності.

**Результати досліджень.** Визначено переваги Карпатського регіону з-поміж інших у країні. Внесено пропозиції, які вдосконалять процес контролю за основними суб'єктами туристичної діяльності. Подано рекомендації щодо здійснення аналізу фінансового стану туристичних підприємств на основі п'яти підсистем показників та прогнозування фінансових результатів за допомогою адитивного моделювання із урахуванням сезонності.

**Ключові слова:** туризм; переваги; суб'єкти туристичної діяльності; аналіз фінансового стану; адитивне моделювання; сезонність; туроператор; турагент.

---

**Mykhailo Ivanovych MANYLICH**  
PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Honored Worker of education in Ukraine,  
President,  
PHEI "Bukovinian University"  
E-mail: bukuniver@bukuniver.edu.ua

**Nataliia Borysivna ROSHKO**  
PhD in Economics,  
Lecturer,  
Department of Accounting and Auditing,  
PHEI "Bukovinian University"  
E-mail: nataliaroshko@yandex.ru

## ADVANTAGES OF CARPATHIAN REGION IN TOURIST ACTIVITY OF UKRAINE

### **Abstract**

**Introduction.** *The development of tourism is one of the the important ways of economic development of the country. It can increase budget revenues and create new jobs. It has been carried out the analysis of the assessment of the financial situation of tour operators and travel agents of Carpathian region with the help of the proposed system of indicators.*

**Aim of the article** *is to determine the benefits of tourism in the Carpathian region and to improve the analysis of the subjects of tourism. Analysis of tour operators and travel agents is necessary for the effective management of tourism activity in terms of working with accounting information. This information can be used by the users to make decisions.*

**The method (methodology).** *On the basis of observation and statistical and economic research methods it has been carried out the analysis of tourism enterprises of Carpathian region. The tendencies and forecast of the results tour operator activities are revealed. It can be done on the basis of additive modeling taking into account seasonality.*

**The results of research.** *The advantages of Carpathian region comparing to the other regions of Ukraine are defined. Suggestions that will improve process of control of the main subjects of tourist activity are included. Recommendations as for the analysis of the financial state of travel companies on the basis of five subsystems of indicators are worked out. The forecasting of financial statement with additive modeling taking into account the seasonality is shown.*

**Keywords:** *tourism; advantages; the subjects of tourism; financial analysis; additive modeling; seasonality; tour operator; travel agent.*

### **JEL classification: R58**

---

### **Вступ**

Туристично-рекреаційна галузь проголошена стратегічним напрямом розвитку економіки Карпатського регіону та є важливим чинником стабільного й динамічного збільшення надходжень до бюджету. Виникає потреба у дослідженні основних переваг розвитку туристичної діяльності в цьому регіоні, що обумовлено діяльністю основних суб'єктів. Важливим є вивчення фінансових результатів туроператорів та турагентів для аналізу туристичної діяльності регіону в частині оцінки фінансового стану та прогнозування.

Питання переваг та розвитку туристичної діяльності в конкретних регіонах розглядалось багатьма фахівцями, зокрема [4-5]. Однак є необхідність у визначенні основних заходів по реалізації контролю за туристичною діяльністю для сприяння отримання правдивої, своєчасної інформації для аналізу діяльності туристичних підприємств, що частково розглядалось у працях науковців [1; 3; 6; 7]. Основним з варіантів проведення аналізу є оцінка фінансового стану туроператорів та турагентів на основі вивчення фінансової звітності, що було розкрито у [2; 5], однак потребує подальших досліджень.

### **Мета та завдання статті**

Метою роботи є визначення переваг Карпатського регіону з-поміж інших регіонів України з точки зору розвитку туристичної діяльності. Це дослідження дозволить вирішити такі завдання: визначити особливості оцінки фінансового стану туристичних підприємств та внести пропозиції щодо прогнозування результатів діяльності з урахуванням сезонності для туроператорів та турагентів.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Туризм сприяє підвищенню зайнятості населення регіону, розвитку ринкових відносин, міжнародному співробітництву, збереженню екологічної рівноваги. Розвиток туризму поліпшує інвестиційне середовище Карпатського регіону, стає джерелом поповнення державного та місцевих бюджетів, сприяє розвитку пов'язаних із туризмом галузей економіки.

Як сфера економічної діяльності, туризм, з одного боку, визначається попитом і споживанням з боку відвідувачів, а з іншого – він належить до товарів і послуг, які виробляються з метою задоволення цього попиту. Таким чином, туризм охоплює широкий діапазон видів діяльності, у тому числі міжнародний і внутрішній транспорт, розміщення, ресторанне господарство, розваги, послуги туроператорів і турагентів та інші.

У Карпатському регіоні знаходяться два об'єкти, що знаходяться під охороною ЮНЕСКО відповідно до конвенції про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини:

1. Букові праліси Карпат – Закарпатська область, Рахівський і Тячівський райони;
2. Резиденція митрополитів Буковини і Далмації – м. Чернівці.

Аналізуючи туристичний потенціал Карпатського регіону, можна констатувати, що, маючи потужну базу для функціонування всіх видів туризму та санаторно-курортного оздоровлення, необхідно масово реалізовувати туристичні послуги.

Туристичні послуги надають суб'єкти туристичної діяльності — підприємства, установи, організації незалежно від форм власності, фізичні особи, що зареєстровані в установленому чинним законодавством України порядку і мають ліцензію (туроператори) на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг.

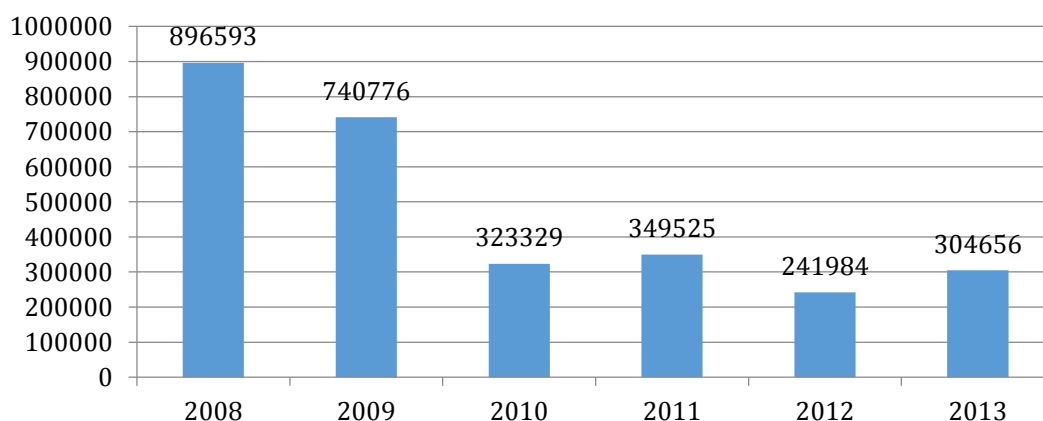
Станом на 1 січня 2014 року в Карпатському регіоні було 587 суб'єктів туристичної діяльності, що на 72 менше, ніж у 2012 році, а їх динаміку за областями наведено в табл. 1.

**Таблиця 1. Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності за областями регіону 2012-2013 рр. [9]**

Область	2012 р.	2013 р.	відхилення	
			абсолютне	відносне
Закарпатська	130	82	-48	63,1
Івано-Франківська	109	112	3	102,8
Львівська	279	272	-7	97,5
Чернівецька	141	121	-20	85,8
Карпатський регіон	659	587	-72	89,1

Отже, за областями Карпатського регіону спостерігається зменшення чисельності суб'єктів ринку туристичних послуг: значна частина туроператорів та турагентів у Закарпатській та Чернівецькій області відмовились від роботи у туристичній галузі.

Динаміку кількості туристів у Карпатському регіоні за період 2008-2013 рр. наведено на рис. 1, який свідчить про зменшення кількості туристів, що були обслуговувані суб'єктами туристичної діяльності.



**Рис. 1 Динаміка кількості туристів у Карпатському регіоні [9]**

Зменшення кількості туристів, що відвідали Карпатський регіон за останні роки, вражає, і така ситуація зумовила необхідність дослідження сильних та слабких сторін – характеристику конкурентних переваг Карпатського регіону.



---

До сильних переваг варто віднести:

- потужний рекреаційний і туристичний потенціал;
- вдале розташування туристичного регіону;
- національно-етнографічні особливості регіону;
- можливість розвитку спортивно-оздоровчого, культурно-пізнавального, ностальгічного, релігійного та інших видів туризму;
- наявність гірськолижних курортів;
- розвинуту мережу культурних закладів;
- наявність багатонаціональних унікальних пам'яток архітектури.

Серед слабких переваг туризму Карпатського регіону назвемо:

- низький рівень розвитку рекреаційно-туристичної інфраструктури;
- недостатньо якісні туристичні продукти для різних цільових груп туристів;
- брак об'єктів готельного господарства відповідно до світових стандартів;
- невідповідність якості послуг у сфері обслуговування рівню міжнародних стандартів;
- недостатнє транспортне сполучення в деяких областях.

Подолання слабких переваг сприятиме значному розвитку туристичної діяльності в Карпатському регіоні та стимулюватиме пов'язані галузі економіки країни.

Аналіз розвитку туристичної діяльності в Карпатському регіоні свідчить про значні потоки туристів, які обслуговуються туроператорами та турагентами регіону, що зумовлює необхідність дослідження контролю за туристичною діяльністю.

Західні фахівці націлюють на відповідність фактичних результатів очікуваням, що посилює роль прогнозування в туристичній діяльності для прийняття управлінських рішень у туристичних підприємствах.

Важливе значення має констатуючий контроль, тобто контроль за виконанням попередньо обговорюваних функцій. Варто зазначити, що контроль без уточнених результатів, без їх подальшої реалізації не виконує своєї функції. Функція контролю має тривалий характер і полягає в систематичній перевірці, які завдання були виконані, у який спосіб, а також у здійсненні оцінки результатів діяльності й застосуванні необхідних змін. Контроль буде ефективним, якщо проводитиметься у відповідний час, із застосуванням відповідних методів і у відповідній атмосфері.

Окрім контролювання, яке реалізується керівництвом туристичних підприємств, для забезпечення досягнення цілей, поставлених перед підприємством, варто виокремити зовнішній контроль.

Наближеним до контролю є контролінг, мета якого – проведення корективів і здійснення нагляду за різними сферами діяльності туристичної фірми. Це комплексний процес, у якому поєднуються координаційні, інформаційні, планові й контролюючі функції.

Зовнішній контроль за діяльністю суб'єктів туристичної діяльності: туроператорів та турагентів поєднує дослідження фінансової звітності туристичного підприємства, а також перевірку наявності ліцензій у туроператорів [7].

Після скасування ліцензування турагентської діяльності виникла необхідність у формуванні рекомендацій для туроператорів щодо взаємодії з турагентами, зокрема доцільно перевіряти:

- наявність у турагентів банківської гарантії;
- відповідність освітньо-кваліфікаційного рівня (стаж роботи в галузі туризму не менше 3-х років або спеціальну туристичну освіту (наприклад, курси));
- наявність службових приміщень та інших документів, передбачених Законом України «Про туризм».

Дотримання контролю за діяльністю суб'єктів туристичної діяльності сприятиме отриманню своєчасної, правдивої та неупередженої інформації зовнішніми та внутрішніми користувачами.

Фінансова звітність є одним із основних носіїв інформації, що дозволяє оцінити, зокрема, фінансовий стан туроператора чи турагента.

Загалом комплексний аналіз фінансового стану туристичного підприємства можна представити п'ятьма підсистемами, що слугуватимуть основою для оцінки фінансового стану туроператорів та турагентів (рис. 2).

Отже, із загальної системи показників фінансової звітності обрано п'ять підсистем, а саме:

- аналіз коефіцієнтів ліквідності – для туроператорів та турагентів;
- аналіз структури джерел засобів підприємства для туроператорів;
- аналіз оборотання оборотних коштів для турагентів;
- аналіз ділової активності (оборотання дебіторської та кредиторської заборгованості) для туроператорів;
- аналіз рентабельності загальної для туроператорів та турагентів.

Підсистеми показників фінансової звітності				
Ліквідності	Структури джерел засобів	Обертання оборотних коштів	Ділової активності	Рентабельності
<ul style="list-style-type: none"> <li>- абсолютної ліквідності;</li> <li>- ліквідності уточненої;</li> <li>- ліквідності загальної;</li> <li>- маневровості;</li> <li>- поточної заборгованості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незалежності (автономії);</li> <li>- фінансової стійкості;</li> <li>- фінансування;</li> <li>- власних інвестицій;</li> <li>- інвестування власних та дов-гострокових залучень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення власним оборотним капіталом;</li> <li>- оборотності оборотних коштів;</li> <li>- коштів;</li> <li>- період обороту оборотних коштів;</li> <li>- маневровості власних обігових коштів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обертання дебіторської заборгованості;</li> <li>- періоду погашення дебіторської заборгованості;</li> <li>- періоду погашення кредиторської заборгованості;</li> <li>- сумнівної дебіторської заборгованості.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- власного капіталу;</li> <li>- активів за прибутком від звичайної діяльності;</li> <li>- активів за чистим прибутком.</li> </ul>

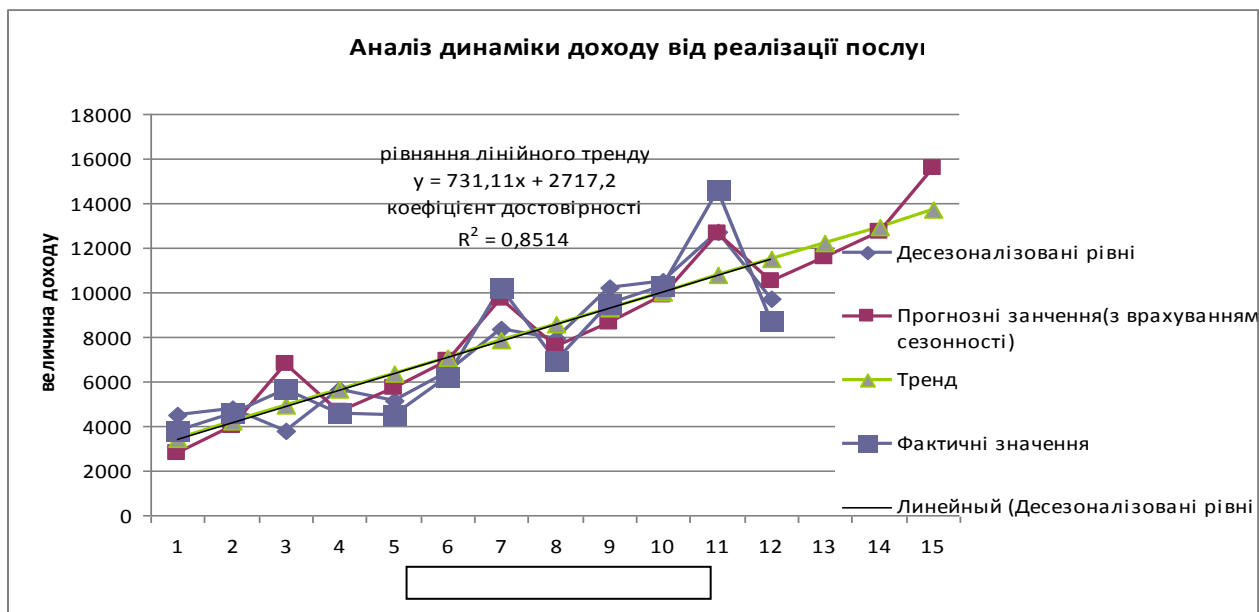
**Рис. 2. Система показників комплексного аналізу фінансового стану**

Використання системного підходу до аналізу фінансового стану туристичних підприємств дозволило виокремити п'ять підсистем показників, які дають можливість повноцінно дати характеристику фінансового стану туристичної фірми.

У розгляді діяльності туристичних підприємств актуальним є питання удосконалення аналізу та прогнозування показників туристичних підприємств за допомогою економіко-математичного моделювання. Вивчення цього питання сприяє підвищенню економічної обґрунтованості внутрішньофірмового планування й оцінки економічної ефективності використання ресурсів; визначенню факторів та виміру їх впливу на фінансовий стан і результати господарської діяльності; виявленню внутрішніх резервів і оцінці можливості їх мобілізації; оцінці управлінських рішень тощо.

Аналіз динаміки доходу від реалізації послуг туристичними підприємствами потрібний для планування результатів діяльності в майбутніх періодах, що реалізується через побудову прогнозу моделі тренду з урахуванням сезонних коливань [8].

Графічне зображення прогнозу по приватному підприємству «АПОЛОН ТРЕВЕЛ» подано на рис. 3.



**Рис. 3. Графічний аналіз динаміки доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) за адитивною моделлю для ПП «АПОЛОН ТРЕВЕЛ»**

За результатами побудованого графіка прогноз доходів від реалізації послуг приватного підприємства «АПОЛОН ТРЕВЕЛ» на три квартали буде наступним (прогноз із урахуванням сезонності):

- у першому кварталі менший за тренд на 665,86 грн;
- у другому кварталі менший за тренд на 206,05 грн;
- у третьому кварталі більший за тренд на 1878,45 грн.

---

Відносна помилка прогнозу розрахована і становить 13,4 %, що свідчить про достатню точність прогнозованої моделі.

Аналіз за допомогою адитивних моделей дозволяє визначити прогноз основних показників діяльності, враховуючи сезонність, що особливо характерно для туристичної галузі. Стан показників діяльності за даними десяти туристичних підприємств Чернівецької області свідчить про наявність сезонної хвилі, що дозволяє врахувати сезонність при прогнозуванні. Побудована математична модель за даними приватної фірми «АПОЛОН ТРЕВЕЛ» дозволила визначити прогноз доходу від реалізації послуг на три квартали. На основі одержаних прогнозних моделей трендів можна також передбачити витрати туристичних підприємства тощо.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Специфіка діяльності туристичних підприємств регіону дозволила визначити сильні та слабкі переваги розвитку туризму в Карпатському регіоні. На основі даних фінансової звітності запропоновано п'ять підсистем для комплексного аналізу фінансового стану туроператорів та турагентів регіону. Розкрито можливість застосування адитивного моделювання для прогнозування фінансових результатів суб'єктами туристичної діяльності.

### **Список літератури**

1. Богданова, Ж. А. Бухгалтерський облік і контроль туристичної діяльності [Текст] : автореферат дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н.; спец. 08.00.09 – бух. облік, аналіз та аудит / Богданова Ж. А. – Ж.: ЖДТУ, 2011. – 20с.
2. Головка, В. І. Економічний аналіз [Текст] : підручник / В. І. Головка. – К.: ТзОВ „Курс”, 2008. – 280 с.
3. Гура, Н. О. Облік видів економічної діяльності [Текст] : підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 392 с.
4. Кифяк, В. Ф. Організація туризму [Текст] : навч. посібник / В. Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги-XXI, 2008. – 344 с.
5. Мальська, М. П. Економіка туризму: теорія та практика [Текст] : підручник / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, С. В. Булоус, Н. Л. Мандюк. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 544 с.
6. Момонт, Т. В. Особливості функціонування туристичної індустрії: характеристика діяльності суб'єктів господарювання для цілей бухгалтерського обліку [Текст] / Т. В. Момонт // Вісник ЖДТУ, 3 (69). – 2014. – С. 69-81.
7. Рошко, Н. Б. Ліцензування в туристичній галузі України як фактор державного регулювання її розвитку [Текст] / Наталя Рошко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Серія «Економіка». – 2010. – Випуск 118. – С. 41-43.
8. Рошко, Н. Б. Прогнозування доходів туристичних підприємств на основі адитивного моделювання [Текст] / Наталя Рошко // «Вчені записки Університету «КРОК» (економічні науки). – № 34. – С. 292-300.
9. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні у 2013 році» [Текст] / Державна служба статистики України. – Київ, 2014.

### **References**

1. Bohdanova, Zh. A. (2011). Bukhhalterskyi oblik i kontrol turystychnoi diialnosti. Zhytomyr.: ZhDTU.
2. Holovko, V. I. (2008). Ekonomichnyi analiz. Kyiv: TzOV „Kurs”.
3. Hura, N. O. (2010). Oblik vydiv ekonomichnoi diialnosti. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury.
4. Kyfiak, V. F. (2008). Orhanizatsiia turyzmu. Chernivtsi: Knyhy-XXI.
5. Malska, M. P. Rutynskiy, M. Y., Bulous, S. V., Mandiuk, N. L. (2014). Ekonomika turyzmu: teoriia ta praktyka. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury.
6. Momont, T. V. (2014). Osoblyvosti funktsionuvannya turystychnoi industrii: kharakterystyka diialnosti subiektiv hospodariuvannya dlia tsilei bukhalterskoho obliku. Visnyk ZhDTU, 3 (69), 69-81.
7. Roshko, N. B. (2010). Litsenzuvannya v turystychnii haluzi Ukrainy yak faktor derzhavnoho rehuliuвання yii rozvytku. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, 118, 41-43.
8. Roshko, N. B. (n.d.). Prohnozuvannya dokhodiv turystychnykh pidpriemstv na osnovi adytyvnoho modeliuвання. Vcheni zapysky Universytetu «KROK» (ekonomichni nauky), 34, 292-300.
9. Statystychniy biuletен «Turystychna diialnist v Ukraini u 2013 rotsi». (2014). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Kyiv.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Н. А. КУХАРСКАЯ**

доктор экономических наук, профессор

## **КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КАК ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кухарская, Н. А. Конкурентные преимущества как важнейший инструмент повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Н. А. Кухарская // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 12-17. – ISSN 1993-0259.

### **Аннотация**

*Определены основополагающие принципы, стимулирующие условия и общие черты экономических механизмов формирования конкурентных преимуществ предприятий. Выявлены ключевые конкурентные преимущества предприятия по факторам: производству, технологии, ресурсам, кадрам, управлению. Дана характеристика свойств конкурентных преимуществ: прибыльности, ценности, уникальности, устойчивости.*

**Ключевые слова:** предприятие; конкурентоспособность; конкурентные преимущества; формирование; принципы; условия; возможности конкурентных преимуществ.

**N. A. KUHARSKAYA**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor

## **COMPETITIVE ADVANTAGES AS AN IMPORTANT TOOL TO INCREASE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

### **Abstract**

*The basic principles which enable conditions and general features of the economic mechanisms of formation of competitive advantages of the enterprises are determined. We have revealed the key competitive advantages of the enterprise by such factors as production, technology, resources, personnel, management. The characteristics of the competitive advantages of profitability, value, uniqueness, stability has been given in the article. The possibilities of the formation of competitive advantages of enterprises are shown.*

**Keywords:** enterprise competitiveness; competitive advantages; competitive advantages formation; the principles; possibilities of competitive advantages.

**JEL classification: M29**

---

### **Вступление**

Деятельность промышленных предприятий в современных условиях, характеризующихся динамичностью конкурентной среды, непредсказуемостью поведения конкурентов, частой сменой приоритетов страны, требует постоянного создания и реализации конкурентных преимуществ, которые позволяли бы достигать поставленных целей и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на долгосрочную перспективу.

Низкий уровень конкурентоспособности отечественных предприятий обуславливает объективную необходимость развития теории и практики управления конкурентоспособностью и совершенствования научных подходов к формированию конкурентных преимуществ как эффективного инструмента обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.

Отечественная экономическая наука о функционировании предприятий и их конкурентоспособности получила развитие под влиянием фундаментальных и прикладных исследований таких отечественных и зарубежных ученых, как Балабанова Л. В. [1], Варга И. Ф. [2], Клименко С. М. [3], Кобыляцкий Л. [4],

---

Лепя Н. Н. [5], Перерва П. Г. [6], Портер М. [7], Роуз М. Д. [8], Фатхутдинов Р. А. [9], Черная М. В. [10] и др.

Большая заинтересованность ученых в представлении теоретических и методических знаний в области конкурентоспособности свидетельствует об актуальности и перспективности развития данного направления.

### Цель статьи

Целью статьи является формирование конкурентных преимуществ промышленных предприятий как эффективного инструмента обеспечения их конкурентоспособности.

### Изложение основного материала исследования

Важнейшим критерием успешной деятельности предприятия в современных условиях является его конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью предприятия будем понимать его способность разрабатывать, производить и продавать свои товары более эффективно, чем конкуренты. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается его конкурентными преимуществами – превосходством над конкурентами в экономической, производственной, организационной, социальной, рыночной сферах деятельности.

В качестве конкурентных преимуществ предприятия могут выступать новые товары, новые технологии, новые услуги, новые рынки, новое оборудование, модернизация средств производства, новые методы организации и управления производством, трудом и продажами [1-3; 5-7].

При формировании конкурентных преимуществ предприятия целесообразно руководствоваться рядом принципов: ценности, многоаспектности, необратимости, актуализации, информационной обеспеченности [7; 9].

*Принцип ценности.* Он означает, что наибольший экономический интерес представляют те конкурентные преимущества, которые оказывают наибольшее влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

*Принцип многоаспектности.* Суть его состоит в том, что отбор и реализация экономически наиболее значимых преимуществ должны базироваться на использовании многокритериального подхода.

*Принцип необратимости.* Он означает отсутствие возможности оперативно устранить отрицательные последствия от неудачно принятых и реализуемых управленческих решений, направленных на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

*Принцип актуализации.* Он исходит из необходимости своевременного внесения необходимых коррективов в систему определенных приоритетных конкурентных преимуществ вследствие постоянно происходящих изменений в макро- и микросреде.

*Принцип информационной обеспеченности.* Суть его состоит в том, что при отсутствии необходимых или достоверных данных по соответствующим конкурентным преимуществам они не должны включаться в формируемую систему приоритетных преимуществ. Источником приобретения конкурентных стратегических преимуществ являются те резервы и ресурсы, которые имеются на предприятии, и информация, которая доступна предприятию.

Формирование конкурентных преимуществ предприятия должно быть стимулирующим фактором при следующих условиях:

- существование формы воспроизводства, ставящей все хозяйственные структуры в экономически равные условия (соотношение собственных и бюджетных источников финансирования должно быть четко определено, инвестиционные кредиты должны быть доступными, а ставка процента — не выше норматива окупаемости кредита);
- наличие принудительных механизмов использования на инвестиционные цели тех воспроизводственных элементов, которые не могут «проедаться»;
- развитие предприятий как производственно-социальных комплексов, способных взять под свой контроль расширенное воспроизводство высококвалифицированных кадров, их социальную защиту, охрану здоровья и нормальные условия труда;
- наличие единой институциональной системы организации и стимулирования творческого труда, государственной защиты интеллектуальной собственности и стимулирования интеллектуальной деятельности.

Одних условий для действия экономического механизма, направленного на формирование конкурентных преимуществ, явно недостаточно. Эффективным должен быть сам механизм. Анализ существующих разработок по данной проблеме позволяет выделить общие черты экономических механизмов, в той или иной мере адаптированных к потребностям формирования конкурентных преимуществ, которыми являются:

- становление адекватной инновационному типу воспроизводства инфраструктуры, в том числе в сфере производства и обращения;

- 
- четкие процедуры начисления, аккумуляции и использования в воспроизводственном процессе амортизационного фонда;
  - существование на уровне государства и хозяйственных образований специальных фондов строгого функционального значения, включая резервные фонды и фонды риска;
  - восстановление кадрового потенциала и финансирования сферы исследований и разработок;
  - развитие системы лизинга оборудования;
  - эффективное стимулирование рационализаторской творческой деятельности, направленной на укрепление позиции предприятий;
  - восстановление организационных структур проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) в различных сферах деятельности;
- наличие действенных механизмов компенсации затрат, имеющих длительный срок окупаемости.

В ныне действующем в Украине механизме отсутствуют взаимно адаптированные подсистемы, в которых были бы воплощены указанные условия, идеи и принципы.

Основой формирования конкурентных преимуществ являются нововведения в широком смысле (улучшение технологии, совершенствование способов и методов управления, изменение продукта или производственного процесса, внедрение новых подходов к маркетингу, новым каналам распространения товара, новым стратегиям конкуренции и т. д.).

Наиболее типичными возможностями появления новаций, дающими конкурентное преимущество предприятию, являются [2; 3; 5; 6; 8; 9]:

- новые технологии, которые создают новые возможности для разработки товара, новые способы производства и продвижения товара;
- изменение стоимости компонентов производства товара (рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, оборудование, информация), что связано с изменением условий у поставщиков или с возможностью использования новых или качественно иных компонентов;
- новые запросы покупателей, которые зачастую создают конкурентное преимущество или способствуют его переходу от предприятия к предприятию тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы или же их представления о ценности товара резко меняются;
- появление нового сегмента рынка, что даёт возможность выйти на новую группу покупателей и найти более эффективный способ выпуска и доведения товара до определенной группы покупателей;
- изменение правительственного регулирования рынка, которое связано с изменением политики правительства в областях стандартизации, охраны окружающей среды, поддержки бизнеса, таможенного регулирования, торговых ограничений и др.

Сферой возникновения (формирования) конкурентных преимуществ могут служить также следующие источники: высокое качество товара, надежность; имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара; ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции; технические приоритеты, инновации; предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание); отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения); используемая технология (точность обработки); «входное» качество; квалификация и опыт работников; контроль деятельности; выгодное местоположение (например, розничных магазинов); степень вертикальной интеграции.

Источники преимуществ многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия.

Наличие конкурентных преимуществ у предприятия может способствовать его успеху на рынке лишь какое-то время, т.к. существенным их свойством является «устаревание» со временем, то есть те или иные конкурентные преимущества предприятия становятся доступными для конкурентов.

Конкурентное преимущество частично или полностью утрачивает ценность, если оно легко воспроизводится конкурентами. Для развития предприятия необходимо поддерживать конкурентное преимущество, управлять положением на рынке, завоевывать новые конкурентные преимущества, но в то же время стараться как можно дольше удерживать уже имеющиеся. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими продавцами.

Способность предприятия удержать в течение длительного времени свои конкурентные преимущества определяется улучшением как самого конкурентного преимущества, так и его источников в направлении преимущества более высокого порядка – более длительного (устойчивого) и эффективного, в наименьшей степени поддающегося копированию.

Многие авторы исследований [1; 2; 3; 5; 6] приводят следующие три требования, которым должны отвечать источники конкурентного преимущества, чтобы обеспечивать его устойчивость:

1. Обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны предприятия соотносятся со слабостями конкурента.

2. Удовлетворять специфические потребности клиента, т.е. относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей.

3. Строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать.

Как известно, конкурентное преимущество предприятия определяется наделённостью его факторами – ресурсами. Ресурсы, наиболее важные для создания конкурентного преимущества, повышения конкурентоспособности предприятия, создаются как ими самими, так и другими субъектами системы создания ценности и всей национальной экономики в результате их деятельности на базе различных процессов.

Таким образом, конкурентное преимущество предприятия может определяться: скоростью создания, совершенствования, обеспечения, приспособления и использования ресурсов в процессе его деятельности.

Поскольку в принципе все ресурсы одновременно являются и взаимодополняющими и взаимозаменяемыми, то следующим обстоятельством, влияющим на конкурентное преимущество предприятия, являются пропорции ресурсов. Преобладающими должны быть те те (факторы), которые определяют конкурентоспособность в отрасли либо своей дешевизной, либо высококачественной специализированностью, либо уникальностью.

Наиболее характерные ключевые преимущества предприятий по таким факторам как производство, технология, ресурсы, кадры, управление, показаны в таблице 1.

**Таблица 1. Ключевые конкурентные преимущества предприятия  
(авторская разработка)**

№ п/п	Фактор конкурентного преимущества	Форма проявления конкурентного преимущества
1.	Производство	Наличие изобретений, патентов, ноу-хау, товарного знака; прогрессивное технологическое оборудование; специализация и концентрация производства; местоположение производства (предприятия)
2.	Технология	Снижение затрат труда за счет механизации и автоматизации; рациональное использование сырья и оборудования; улучшение качества товаров
3.	Ресурсы	Доступ к качественному и дешевому сырью, материальным, топливно-энергетическим, финансовым, информационным ресурсам; доступ к рынку новых технологий; низкие логистические и транзакционные издержки
4.	Кадры	Повышение производительности и качества труда; улучшение организации труда и производства; повышение квалификации, создание условий для продвижения персонала и мотивации к эффективному труду
5.	Управление	Высокая управленческая культура, квалификация и дисциплина менеджеров; организация поставок сырья, материалов, комплектующих деталей, ресурсов по принципу «точно в срок»; организация сертифицированной системы управления качеством по международным стандартам ИСО 900:2000; способность создавать, производить и продавать свою продукцию более эффективно, чем конкуренты; способность анализировать свою деятельность, деятельность конкурентов, рынка, потребителей и на основе этого анализа разрабатывать и реализовывать стратегию устойчивого развития предприятия.

Для предприятия наиболее предпочтительны долгосрочные конкурентные преимущества, характеризующиеся следующими свойствами: ценностью, уникальностью, устойчивостью, прибыльностью.

1. Ценность. Предоставляют существенную ценность (выгоды) для потребителей.

2. Уникальность. Потребитель не может получить предоставляемые выгоды у других поставщиков.

3. Устойчивость. Преимущество является невозпроизводимым или трудно копируемым для конкурентов.

4. Прибыльность. Предприятие предлагает товар и услуги, структура цены, затраты и объем производства которых позволяют получать высокую прибыль.

Одной из важных предпосылок усиления и развития конкурентного преимущества предпринимательской структуры является выбор сферы конкуренции, отличной от той, что выбрали конкуренты, или переход к глобальной конкуренции, в то время как другие отечественные фирмы еще ограничиваются внутренним рынком. Поэтому подход к развитию конкурентного преимущества, на наш взгляд, носит глобальный характер и определяется завоеванием новых конкурентных преимуществ в системе: стратегическая группа – отрасль национальной экономика – мировой рынок.

---

Эффективным средством формирования, поддержкой и развитием конкурентных преимуществ предприятия являются наступательные стратегии, реализуемые по следующим направлениям: наступление на сильные стороны конкурента; наступление на слабые стороны; многоплановое наступление; захват стратегических рубежей; партизанские нападения; упреждающие действия.

Формирование конкурентных преимуществ начинается с выявления фактических и потенциальных покупателей, места расположения покупателей, способов приобретения товаров, способов воздействия на покупателей, потребительских ценностей товаров, вкусов и предпочтений покупателей.

При выявлении конкурентных преимуществ используется анализ: потенциала рынка; трендов рынка; перспектив развития в предположении неизменности технологий и структуры рынка; факторов, влияющих на развитие; прогнозируемых трансформаций структуры рынка вследствие экономического развития; изменения вкусов и предпочтений; действий конкурентов; ожидаемых инноваций, которые меняют вкусы и предпочтения; способы удовлетворения потребностей; представления о потребительских качествах; создают новые потребительские качества и потребности, не удовлетворяемые в полной мере предлагаемыми товарами и услугами.

Конкурентные преимущества формируются ради расширения и закрепления своей доли на рынке. Потенциал рынка показывает степень его притягательности, что помогает определить те средства, которые разумно потратить ради его захвата и удержания.

Анализ трендов предоставляет информацию о происходящих изменениях. В результате предприятие оказывается в состоянии подстроить под них предлагаемые товары и услуги. Конкурентные преимущества должны не только удовлетворять вкусы и требования потребителей в настоящее время, но и новые требования покупателей в будущем.

Основными способами формирования конкурентных преимуществ являются: снижение издержек; повышение качества; улучшение сервиса.

Формирование конкурентных преимуществ основано на ясном представлении о функциях предприятия, его характеристиках и взаимозависимости; последовательности привносимых ценностей; потребителях; поставщиках; конкурентах.

Конкурентные преимущества реализуются при помощи лучшего выполнения предприятием своих функций. Изучение их характеристики позволяет понять, что именно требуется от предприятия, как оно это должно делать и за что покупатель готов платить деньги. Поэтому улучшение выполнения функций достигается при помощи анализа и совершенствования их характеристик.

Выполняемые функции могут быть взаимозависимыми. Исследование последовательности привносимых ценностей помогает понять, в каких местах и за счет выполнения каких функций формируется набор потребительских качеств, которые потребитель готов оплачивать.

Ясное понимание потребителей позволяет понять, что именно им надо и за какую цену. Понимание поставщиков улучшает конкурентные преимущества за счет приобретения сырья лучшего качества за меньшую цену. Изучение конкурентов помогает предвидеть их возможные ходы и вовремя принять ответные меры.

### **Выводы и перспективы дальнейших исследований**

Конкурентоспособность предприятия как важнейшей рыночной категории обеспечивается его конкурентными преимуществами – превосходством над конкурентами в экономической, производственной, организационной, социальной, рыночной сферах деятельности.

Определены принципы, условия и общие черты экономических механизмов формирования конкурентных преимуществ. Показаны наиболее характерные, ключевые конкурентные преимущества предприятия по факторам: производству, технологии, ресурсам, кадрам, управлению. Дана характеристика свойств конкурентных преимуществ: ценности, уникальности, устойчивости, прибыльности.

Показаны возможности формирования (возникновения) конкурентных преимуществ предприятий, к которым отнесены нововведения, новые технологии, изменения стоимости факторов производства, новые запросы покупателей, новые сегменты рынков, изменения законов и нормативно-правовых актов, имидж предприятий, известность торговой марки, продажи с отсрочкой платежей, квалификация работников, выгодное местоположение, реализация наступательных стратегий.

Перспективным направлением исследований в сфере приобретения предприятиями конкурентных преимуществ следует признать выявление преимуществ и разработку методических основ их реализации для увеличивающегося количества разных предприятий.

### **Список литературы**

1. Балабанова, Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко. – К. : Професіонал, 2009. – 256 с.



2. Варга, И. Ф. Формирование конкурентных преимуществ на предприятии [Текст] / И. Ф. Варга, О. М. Литвин // Бизнес-информ. – 2013. – №1. – С. 219-222.
3. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабас, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 528 с.
4. Кобиляцький, Л. Управління конкурентоспроможністю [Текст] / Л. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
5. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия [Текст] / Н. Н. Лепа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
6. Перерва, П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 230-235.
7. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивостью [Текст] / Майкл Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
8. Роуз, М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2. – С.115-126.
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.
10. Чорна, М. В. Трансформація підходів до визначення джерел формування конкурентних переваг підприємств [Текст] / М. В. Чорна // Вісник економічної науки. – 2009. – №1. – С.184-186.

### References

1. Balabanova, L. V., & Krivenko, G. V. (2009). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstv [Managing competitiveness of enterprises]. Kyiv : Profesional.
2. Varga, I. F., & Litvin, O. M. (2013). Formirovanie konkurentnyh preimushhestv na predpriyatii [Formation of competitive advantages in the enterprise]. Biznes-inform, 1, 219-222.
3. Klimenko, S. M., Dubrova, O. S., Barabas', D. O., Omel'janenko, T. V., & Vakulenko, A. V. (2006). Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidprijemstva [Managing competitiveness of enterprises]. Kyiv : KNEU.
4. Kobiljac'kij, L. (2003). Upravlinnja konkurentospromozhnistju [Managing competitiveness]. Kyiv : Zovnishnja torgivlja.
5. Lepa, N. N. (2003). Upravlenie konkurentnymi preimushhestvami predpriyatija [Management of competitive advantages]. NAN Ukrainy. Institut jekonomiki promyshlennosti. Doneck : «Jugo-Vostok, Ltd».
6. Pererva, P. G., & Romanchik, T. V. (2012). Mehanizm upravlinnja rivnem konkurentospromozhnosti produkції pidprijemstva [The mechanism of management of enterprise level competitiveness]. Marketing i menedzhment innovacij, 4, 230-235.
7. Porter, M. E. (2005). Competitive Advantage: How to achieve a good result and to ensure its sustainability. Moscow : Al'pina Biznes Buks.
8. Rouz, M. D., & Daellenbah, U. S. (2003). Vyjavlenie istochnikov ustojchivyh konkurentnyh preimushhestv [Identifying sources of sustainable competitive advantage]. Rossijskij zhurnal menedzhmenta, 2,115-126.
9. Fathutdinov, R.A. (2005). Strategicheskaja konkurentosposobnost' [Strategic competitiveness]. Moscow : Jekonomika.
10. Chorna, M. V. (2009). Transformacija pidhodiv do viznachennja dzherel formuvannja konkurentnih perevag pidprijemtv [Transformation of approaches to determine the sources of competitive advantage]. Visnik ekonomichnoi nauky, 1,184-186.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Євгенія Василівна КАЛЮГА**

доктор економічних наук,  
професор кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
E-mail: kalygae@ukr.net

**ПЕРЕДУМОВИ РЕФОРМУВАННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ**

Калюга, Є. В. Передумови реформування бухгалтерського обліку в державному секторі України [Текст] / Євгенія Василівна Калюга // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 18-26. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Узагальнено досвід реформування бухгалтерського обліку в різних країнах світу для його застосування в Україні та визначено першочергові передумови: критерії та склад віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління; упровадження міжнародної нормативної бази – метод ведення бухгалтерського обліку та складання на його підставі фінансової звітності, що сприятиме оптимальним підходам до вирішення окресленої стратегії.*

**Вступ.** Підвищення достовірності інформації в системі бухгалтерського обліку надасть можливість суб'єктам господарювання стратегічно планувати свою діяльність, надавати політикам інформацію про ефективність використання бюджетних коштів, відображати реальну економічну ситуацію завдяки низці особливостей облікового процесу (реєстрації або визнанню витрат у момент їх здійснення; обліку всіх ресурсних потоків, можливості отримання інформації про стан активів і зобов'язань, обліку некасових операцій, таких, як взаємозаліки, створення резерву і погашення кредиторської заборгованості, окремого обліку руху грошових коштів і юридичних зобов'язань (отримання грошових коштів і право на їх отримання; виплата грошових коштів і юридичне зобов'язання виплатити грошові кошти) тощо.

**Мета.** Окреслити передумови реформування бухгалтерського обліку на підставі зарубіжного досвіду (визначити критерії віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління, метод ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності), що сприятиме скороченню термінів проведення реформи.

**Методологія.** Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Зокрема, використано методи причинно-наслідкового зв'язку, абстрактно-логічної послідовності, узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу при дослідженні шляхів реформування бухгалтерського обліку державного сектору як в Україні, так і в різних країнах світу та визначено переваги та недоліки застосування методу бухгалтерського обліку.

**Результати.** Узагальнено результати реформування бухгалтерського обліку державного сектора в різних країнах, в основу якого покладено перехід до обліку визнання доходів і витрат за методом нарахування, уведення міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі (МСФЗДС), відповідних IPSAS. Досліджено наявність критеріїв віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління та визначено їх склад (державні (бюджетні) установи; органи управління державними позабюджетними фондами; органи, що мають незалежний статус; органи місцевого самоврядування; муніципальні (бюджетні) установи; державні корпорації та підприємства (за винятком України). Для забезпечення прозорої, достовірної й об'єктивної інформації в бухгалтерському обліку доцільно застосовувати нормативну базу, сумісну з підходами міжнародної практики. В основу нормативної бази покладено поступовий перехід від застосування касового методу, модифікованого касового, модифікований метод нарахування до методу нарахування в бухгалтерському обліку. Застосування методу нарахування передбачає здійснення всіх операцій та подій тоді, коли вони відбулися, а не із надходженням або виплатою грошових коштів чи їх еквівалентів (що відбуваються при касовому методі). Облікові процедури відображають сутність операцій і економічних подій, у результаті чого збільшується обґрунтованість, нейтральність, своєчасність, повнота і порівнянність облікових даних. Фінансові звіти дозволяють користувачам оцінити результати діяльності організації, її фінансове становище, динаміку руху грошових коштів, показують, як органи публічної влади фінансували свою

---

діяльність і виконували взяті зобов'язання, надають можливість оцінити фінансовий стан державного сектора країни на будь-яку дату і зміни в ньому.

Для поступового переходу на застосування методу нарахування в державному секторі потрібно визначити його сутність у наступних нормативних документах: Бюджетному кодексі України, Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», усіх прийнятих Н(С)ПБОДС, що надасть можливість реалізувати зазначену пропозицію на законодавчому рівні.

**Ключові слова:** облікова політика; метод ведення бухгалтерського обліку (касовий, модифікований касовий, метод нарахування, модифікований метод нарахування); міжнародні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі; національні стандарти бухгалтерського обліку в державному секторі; бюджетні кошти; профіцит; дефіцит.

**Yevhenia Vasylivna KALYUHA**

Doctor of Sciences (Economics),

Professor,

Department of Accounting, Analysis and Audit,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

E-mail: kalygae@ukr.net

## PRECONDITIONS FOR ACCOUNTING REFORM IN THE PUBLIC SECTOR OF UKRAINE

### **Abstract**

*It has been analysed the world experience of accounting reform in order to use it in Ukraine. The priority conditions of its use in Ukraine are identified. They are as the following: criteria and structure of admission of institutional units to general government; implementation of the international normative framework - the method of accounting and preparation of financial reporting on its basis that will promote the best approaches to solving the mentioned strategy.*

**Introduction.** *Improvement of the information reliability in the accounting system will enable business entities to plan their activities strategically, to provide the politicians the information as for the efficient use of budget funds, to reflect the real economic situation through a number of features of account process (registration or recognition of expenses at the time of implementation, consideration of all resource flows, the possibility to obtain information on the status of assets and liabilities, consideration of non-cash transactions.*

**The purpose of the article** *is to outline the prerequisites of accounting reform on the basis of international experience (to determine the criteria of institutional units to the general government, the method of accounting and financial reporting). This will reduce terms of conduction of reform.*

**Method (methodology).** *General scientific and special methods of cognition have become the methodological basis of the study. In particular, we have applied the method of causal relationship, method of abstract and logical sequence, method of synthesis, method of comparison, analysis and synthesis method in order to study the ways of reforming public sector accounting in Ukraine and in the world. The advantages and disadvantages of the method of accounting are determined.*

**Results.** *The results of the accounting reform of the public sector in different countries are shown. The transition to the accounting recognition of revenues and expenses on an accrual basis, the introduction of international accounting standards in the public sector (IASPS) of relevant IPSAS have become the basis of this reform. It has been investigated the presence of criteria for classifying institutional units to the general government. It has been determined their composition (state (budgetary) institutions; government off-budget funds; bodies with independent status; local governments, municipal (budgetary) institutions; public corporations and enterprises (excluding Ukraine). To ensure a transparent, credible and objective information in the accounting it is advisable to apply a regulatory framework which is compatible with international practice approaches. The gradual transition from the use of the cash method, modified cash, modified accrual method to the accrual method accounting has become the basis of the normative framework. The use of accrual method provides all transactions and the events at that very moment when they occurred but not from the moment when there has been a revenue or payment of cash or cash equivalents (that take place while applying the cash method). Accounting procedures reflect the nature of operations and economic events. As a result of this fact there is the increase of validity, neutrality, timeliness, completeness and comparability of accounting data. Financial reports enable users to evaluate the performance of the organization, its financial position, cash flow dynamics. They show how public authorities have financed its activities and fulfilled its requirements. They also provide an opportunity to assess the financial state of the public sector of the country on any date and its changes.*

*For the gradual transition for the use of accrual method in the public sector it is necessary to determine its nature in the following regulatory documents: the Budget Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", all accepted N(S)PAPS. It will enable to implement this very proposal at the legislative level.*

---

**Keywords:** *accounting policies; method of accounting (cash, modified cash method of calculation, modified accrual method); international accounting standards in the public sector; national accounting standards in the public sector; budget; surplus; deficit.*

**JEL classification:** H83

---

### Вступ

Рівень стабільності національної економіки будь-якої країни зростає завдяки підвищенню достовірності інформації про діяльність уряду, яка дозволила б краще підготувати програму реформ для надання можливості суб'єктам господарювання стратегічно планувати свою діяльність. Саме тому надзвичайно важливою є точна і достовірна інформація, яку можна отримати за допомогою системи бухгалтерського обліку, яка злагоджено працює. Будь-яка економічна подія має чітко і точно реєструватися в системі і надавати інформацію про наявність та ефективність використання бюджетних коштів. Для реалізації цього підходу у 2007 році прийнято постанову Кабміну України «Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі України на 2007–2015 роки» (надалі – Стратегія) [1], яка і передбачає проведення реформи.

В економічній літературі суттєвий внесок у теоретичні дослідження шляхів реформування суб'єктів державного сектора зробили відомі економісти, зокрема: М. Г. Белов, М. Т. Білуха, В. В. Бурцев, Л. В. Гізатуліна, Р. Т. Джога, Т. І. Єфіменко, С. О. Левицька, Л. Г. Ловинська, С. В. Свірко, Н. І. Сушко, І. Б. Стефанюк, О. О. Чечуліна й ін. Аналіз їхніх наукових робіт свідчить про відсутність узагальненого досвіду інших країн щодо передумов реформування бухгалтерського обліку в державному секторі відповідно до Стратегії [1].

### Мета і завдання статті

Для ефективної реалізації реформування бухгалтерського обліку необхідно: вивчити досвід інших країн; визначити критерії віднесення інституціональних одиниць до сектора державного управління й обґрунтувати їх склад; усвідомити необхідність застосування нормативної бази, яка передбачена міжнародною практикою, та переконатися в необхідності її впровадження; обґрунтувати облікову політику, метод ведення бухгалтерського обліку та складання на його підставі фінансової звітності. Вирішення поставлених завдань сприятиме скороченню термінів і застосуванню оптимальних підходів до реформування бухгалтерського обліку в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Процес реформування бухгалтерського обліку державного сектору, як зазначалося у [2], розпочався і надалі відбувається в усій Європі й у більшості країн Центральної Азії, зокрема, в: Хорватії (2000 р.), Азербайджані (2004 р.), Вірменії (2005 р.), Македонії та Грузії (2006 р.), Україні (2007 р.), Албанії, Киргизькій Республіці та Сербії (2008 р.), Казахстані (2009 р.), Таджикистані (2010 р.), Росії (2011 р.). У його основу покладено перехід до обліку визнання доходів і витрат за методом нарахування (або окремих його елементів) і запровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі (МСФЗДС), відповідних IPSAS. Деякі країни вже ввели IPSAS або сумісні з IPSAS стандарти (Албанія, Азербайджан, Хорватія, Казахстан, Македонія, Сербія та Таджикистан), інші (Вірменія, Грузія, Киргизстан, Молдова, Росія, Україна) залучили до своїх програм упровадження Н(С)БОДС, які побудовані на підставі МСФЗДС.

Так, наприклад, Грузія розробила в 2006 р. шестиетапний план реформи для досягнення до 2020 р. повної відповідності IPSAS, що передбачає публікації й уніфіковане застосування сумісних із IPSAS фінансових звітів (до 2013 р. – підготовку модифікованих фінансових звітів за касовим методом, до 2016 р. – фінансових звітів за методом нарахування, до 2018 р. – фінансових звітів, сумісних з IPSAS).

У Латвії діє метод нарахування, хоча ніколи не оголошувалися жодні реформи. Зміни були викликані очікуваними вигодами від процесу вступу до ЄС і вимогою сумісності з ESA 95. Нині здійснюється підготовка сумісних із IPSAS національних стандартів. При цьому будь-якого додаткового навчання не проводилося, оскільки бухгалтери знайомі з концепцією методу нарахування.

У Македонії бухгалтерський облік і звітність із бюджету засновані на касовому методі і оприлюднюються на веб-сайті Міністерства фінансів України. Перехід до методу нарахування є частиною довгострокових планів. Процеси навчання та консультування з громадськістю – дві головні передумови для будь-якої реформи, оскільки передбачають детальне вивчення всіх кроків і процедур, пов'язаних із перебудовою.

Реформа бухгалтерського обліку державного сектору в Румунії розпочалася в 2002 р. із наміром перейти від модифікованої системи касового методу до методу нарахування. Вона реалізовувалася за фазами, разом із підготовкою методологічних норм та інструкцій у 2005 р. та нової бюджетної

класифікації – у 2006 р. Сьогодні робота спрямовується на подальше вдосконалення й уніфікацію системи інформаційних технологій (надалі – ІТ) та всебічне навчання ведення обліку за IPSAS.

Розробку фінансової політики, бюджетування, виконання бюджету та ведення бухгалтерського обліку в Словенії засновано на методології касового методу (з деякими елементами методу нарахування). Перехід до методу нарахування в країні заплановано для збільшення прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами. Метою такого переходу є надання інформації в реальному масштабі часу за всіма витратами, в т.ч. і амортизацією.

Реформа в Туреччині ІТ у бухгалтерському обліку державного сектора розпочалася в 2009 р. із залученням місцевих фахівців казначейства (розробили все програмне забезпечення, пов'язане з державними витратами й інформаційною системою бухгалтерського обліку).

В Україні заплановано проведення реформи бухгалтерського обліку державного сектора в два етапи до 2017 року. Перший почався в 2007 р. і закінчився у 2013-му внесенням змін до законодавства, підготовкою національних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору (надалі – НП(С)БОДС). Другий етап передбачає ключові елементи реформи: посилення нормативної бази бухгалтерського обліку та звітності (відповідно до IPSAS), застосування і створення уніфікованих ІТ для урядових організацій і країни загалом, відповідно до бюджетної класифікації на підставі Керівництва зі статистики державних фінансів 2001 (надалі – IMF GFSM 2001 [3]), упровадження НП(С)БОДС і Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [4].

Упровадження реформ бухгалтерського обліку в секторі державного управління (надалі – СДУ) насамперед передбачає визначення критеріїв їх віднесення до інституціональних одиниць.

Проведені дослідження 17 країн (табл. 1) свідчать, що у 10 із них (58 %), за винятком Азербайджану, Білорусі, Киргизії, Молдови, Росії, Сербії й Узбекистану, встановлено критерії віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління.

**Таблиця 1. Наявність критеріїв віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління [2]**

Країна	Так	Ні	Країна	Так	Ні	Країна	Так	Ні
Албанія	х		Грузія	х		Сербія		х
Азербайджан		х	Казахстан	х		Таджикистан	х	
Білорусь		х	Киргизія		х	Туреччина	х	
Боснія і Герцеговина	х		Македонія	х		Україна	х	
Болгарія	х		Молдова		х	Узбекистан		х
Хорватія	х		Росія		х			

В основу критеріїв віднесення інституціональних одиниць до сектору державного управління покладено його склад (табл. 2): державні (бюджетні) установи; органи управління державними позабюджетними фондами; органи, що мають незалежний статус; органи місцевого самоврядування; муніципальні (бюджетні) установи; державні корпорації та підприємства. В Україні відповідно до законодавства склад сектору державного управління представлено різними формами, за винятком державних корпорацій і підприємств.

Визначення складу державного сектору передбачає необхідність застосування нормативної бази, сумісної з підходами міжнародної практики для забезпечення прозорого, достовірного й об'єктивного бухгалтерського обліку. Зокрема, основні положення, поняття, принципи та механізми забезпечення такої прозорості відображено в низці документів, визнаних практично всіма країнами. Перш за все, це IMF GFSM 2001 Міжнародного валютного фонду та Міжнародні стандарти фінансової звітності для державного сектору (надалі – МСФЗДС) [5], які розроблено Статистичним департаментом Міжнародного валютного фонду (надалі – МВФ) і є стандартами для складання та подання бюджетно-податкової облікової (статистичної) інформації. Зокрема, IMF GFSM 2001 займає особливе місце серед інших документів, підготовлених МВФ, серед яких «Керівництво з платіжного балансу» [6], «Керівництво з грошово-кредитної та фінансової статистики» [7], «Керівництво з квартальних національних рахунків» [8], і узгоджених із Системою національних рахунків (СНР) 1993 р. [9].

IMF GFSM 2001 містить методологічну базу бюджетного обліку та звітності, структуровані інституціональні сектори, сегменти національної економіки, окремо виділено сектор державного управління (надалі – СДУ), тобто державний сектор; визначення активів і зобов'язань, операцій (операції між інституціональними одиницями чітко класифіковані для застосування в обліку) й економічних подій, потоків і запасів, сформульовані правила їх обліку, в тому числі і на підставі принципу подвійного запису (розкрито його сутність у взаємозв'язку з операціями суб'єктів СДУ, а також балансу активів і пасивів та бухгалтерського обліку (сукупна вартість активів завжди дорівнює сукупній вартості

зобов'язань плюс чиста вартість активів), застосування альтернативних методів відображення потоків в обліку (нарахування; обліку на основі настання строку платежу; обліку на основі зобов'язань; касового), а також вартісної оцінки всіх потоків і запасів (наприклад, за поточною ринковою ціною або номінальною вартістю), консолідації бюджетно-податкової інформації відповідно до встановлених правил і т. ін.

**Таблиця 2. Склад сектору державного управління [2]**

Країна	Державні (бюджетні) установи	Органи			Муниципальні (бюджетні) установи	Державні корпорації та підприємства
		управління державними позабюджетними фондами	що мають незалежний статус	місцевого самоврядування		
Албанія	x	x	x	x	x	
Азербайджан	x	x			x	x
Білорусь	x		x	x	x	
Боснія і Герцеговина	x		x	x	x	x
Болгарія	x	x	x	x	x	x
Хорватія	x	x	x	x	x	
Грузія	x		x	x	x	x
Казахстан	x				x	
Киргизія	x	x		x	x	x
Македонія	x	x	x	x	x	x
Молдова	x	x	x	x	x	
Росія	x	x	x	x	x	
Сербія	x				x	
Таджикистан	x	x	x	x	x	x
Туреччина	x	x	x	x	x	
Україна	x	x	x	x	x	
Узбекистан	x	x			x	

Успішній реалізації реформи в будь-якій країні сприяє застосування облікової політики [10] і правильно обраний у її складі метод бухгалтерського обліку. Облікова політика, як свідчать результати тестування (табл. 3), в основному застосовується в державному секторі (83,3 %), у деяких країнах вона знаходиться в стадії формування (Албанія, Казахстан, Киргизія). Тобто, всі країни через облікову політику визначають організаційні та методологічні аспекти ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

**Таблиця 3. Застосування облікової політики [2]**

Країна	Так	Ні	Країна	Так	Ні	Країна	Так	Ні
Албанія <sup>1</sup>			Грузія	x		Росія	x	
Азербайджан	x		Казахстан <sup>2</sup>			Сербія	x	
Білорусь	x		Киргизія <sup>3</sup>			Таджикистан	x	
Боснія і Герцеговина	x		Македонія	x		Туреччина	x	
Болгарія	x		Молдова	x		Україна	x	
Хорватія	x		Чорногорія	x		Узбекистан	x	

У процесі розробки Міжнародних стандартів фінансової звітності державного сектору (МСФЗДС) Міжнародною федерацією бухгалтерів були сформульовані чотири основних методи обліку:

- касовий – передбачає реєстрацію всіх подій в обліку за рухом грошових коштів (зводиться до обліку надходжень і вибуття грошових коштів за рахунками бюджету;

<sup>1</sup>Облікова політика в стадії розробки.

<sup>2</sup>Передбачено застосування МСФЗДС і методу нарахування.

<sup>3</sup>Запроваджується Єдиний план рахунків для сектору державного управління

- модифікований касовий – надає можливість реєстрації не тільки операцій із руху грошових коштів бюджетів, але й додаткових активів і зобов'язань, для реєстрації яких вводяться додаткові рахунки;
- модифікований метод нарахування – передбачає реєстрацію операцій при здійсненні (доходи і витрати нараховуються і визнаються при здійсненні операції);
- нарахування – передбачає визнання усіх операцій у момент їх виникнення та списання активів на витрати пропорційно протягом усього терміну корисного використання (наприклад, шляхом нарахування амортизації основних засобів).

Згідно з визначенням Міжнародних стандартів фінансової звітності як у комерційному (МСФЗ), так і в державному секторах (МСФЗДС), метод нарахування є методом бухгалтерського обліку, за якого всі операції та події визнаються тоді, коли вони відбулися, а не із надходженням або виплатою грошових коштів чи їх еквівалентів (що відбувається при касовому методі). Відповідно, операції та події реєструються в облікових регістрах і відображаються у фінансовій звітності тих періодів, до яких вони відносяться. За методом нарахування доходами вважаються операції, які збільшують вартість активів, а витратами – операції, що зменшують чисту вартість активів. Метод нарахування враховує операції, зокрема угоди, в момент їх здійснення, незалежно від надходження або витрачання грошових коштів із рахунку, тобто операція враховується в момент виникнення зобов'язання, а не в момент оплати.

Метод нарахування має суттєву перевагу над іншими методами обліку, оскільки дозволяє відображати реальну економічну ситуацію завдяки низці особливостей облікового процесу [5]:

- реєстрація або визнання витрат у момент їх здійснення;
- облік усіх ресурсних потоків, у тому числі і тих, що не призводять до виникнення касових потоків, але впливають на вартість послуг (наприклад, амортизація основних засобів);
- можливість отримання інформації про стан активів і зобов'язань;
- можливість окремого обліку руху грошових коштів і юридичних зобов'язань, пов'язаних із ним, але неузгоджених у тимчасовому періоді (отримання грошових коштів і право на отримання грошових коштів; виплата грошових коштів і юридичне зобов'язання виплатити грошові кошти);
- можливість обліку некасових операцій, таких, як взаємозаліки, створення резерву і погашення кредиторської заборгованості.

Облікові процедури при застосуванні методу нарахування відображають сутність операцій і економічних подій, у результаті чого збільшується обґрунтованість, нейтральність, своєчасність, повнота і порівнянність облікових даних.

Більш широке відображення фінансової інформації за операціями в державному секторі підвищує прозорість і відповідальність у бюджетній сфері. Основною відмінністю між касовим методом обліку й обліком за методом нарахування є момент визнання операції в бухгалтерському обліку, тобто на який момент часу її відобразити.

Останніми роками все більше країн, які раніше використовували при складанні звітності державного сектора касовий метод або різні модифіковані методи обліку (що поєднують використання одночасно елементів касового і методу нарахування), стали віддавати перевагу методу нарахування і переходити на його застосування.

Фінансові звіти, складені за методом нарахування, дозволяють користувачам оцінити результати діяльності організації, її фінансове становище та динаміку руху грошових коштів. Крім того, вони показують, як органи публічної влади фінансували свою діяльність і виконували взяті зобов'язання, надають можливість оцінити фінансовий стан державного сектору країни на будь-яку дату і зміни в ньому. Адміністрація державної установи має можливість продемонструвати успішне управління своїми ресурсами, а сформовані звіти корисні при оцінці діяльності органів публічної влади, оцінці вартості бюджетних послуг, ефективності та досягненні результатів в управлінні державними фінансами.

Облік за методом нарахування вимагає від державної установи повного ведення обліку активів і зобов'язань, сприяє поліпшенню управління активами, в тому числі складу, заміні, виявленню і ліквідації зайвих активів, а також зниженню ризиків їх втрати. Застосування методу нарахування амортизації основних засобів у секторі державного управління дозволяє визначити реальну собівартість бюджетних послуг і зіставити її з тими, що надаються в комерційному секторі. Водночас облік за методом нарахування дає змогу оцінити вплив прийнятих фінансових рішень на величину чистих активів і сприяє переходу до середньострокового бюджетного планування, що ускладнено в умовах використання звітів, підготовлених за касовим методом або за модифікованим касовим методом. Загалом підвищується відповідальність органів публічної влади за фінансові результати як щодо поточних, так і майбутніх чистих активів / капіталу.

Слід зазначити, що перехід на метод нарахування тягне за собою ускладнення процесу бухгалтерського обліку. Можливий також елемент суб'єктивності підходу при прийнятті певних рішень, наприклад при вирішенні питання про визначення моменту нарахування доходів. Щоб уникнути зайвої суб'єктивності, всі питання, що стосуються строків визнання доходів, визначення межі активів і зобов'язань, переліку довгострокових фінансових ресурсів і т. ін., повинні бути чітко регламентовані

---

законодавством про бухгалтерський облік у державному секторі. З цієї причини реформування бухгалтерського обліку – процес тривалий і трудомісткий, а перехід від використання одного методу обліку до іншого повинен відбуватися поетапно, тобто передбачати проміжні варіанти. Необхідно також враховувати, що перехід на нову систему обліку повинен відбуватися в контексті реформ у сфері державного управління.

В Україні, як і в інших пострадянських країнах, до проведення реформи облік у державному секторі розглядався як система відображення фінансових потоків за участю держави. По суті, основне завдання бухгалтерів, зайнятих у цій сфері, зводилося до касового обліку бюджетних грошей, але зміст, що вкладався в цю роботу на різних рівнях, був різним.

Органи влади (розпорядники бюджетних коштів) здійснювали контроль за поповненням казни, раціональним витрачанням коштів на конкретні напрямки. Установи (одержувачі бюджетних коштів) обґрунтовували обсяги необхідного їм фінансування і відповідали за цільове використання надходжень. Казначейство контролювало виконання фінансових планів і перераховувало гроші з рахунків розпорядників на рахунки одержувачів.

Касовий підхід до бюджетного обліку дозволяв вирішувати два завдання: забезпечити баланс між доходами та витратами і не допустити безконтрольного витрачання державних коштів. Існуюча нормативна база з бухгалтерського обліку виконання бюджетів [11] цілком відповідала і веденню бухгалтерського обліку в бюджетних установах.

Однак зі зміною бюджетної політики на сьогодні відслідковувати лише рух грошових коштів державі недостатньо. Для аналізу ефективності використання коштів бюджету, оцінки його впливу на економіку та для раціонального управління фінансами потрібні принципово інші підходи. А оскільки найбільш об'єктивним джерелом такої інформації є дані бухгалтерського обліку, відповідно до Стратегії [1] передбачено комплекс заходів, серед яких центральне місце займають НП(С)БОДС (прийнято і затверджено 19 стандартів) і План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [4]. Таким чином, доцільно виділити дві кінцеві мети, яких держава сподівається досягти за допомогою нової системи обліку. По-перше – більш зважене бюджетне планування та відмова від нераціональних витрат, а по-друге – більш ефективний контроль виконання бюджетів знизу доверху.

Для вирішення першої мети потрібно мати точну інформацію, які сфери діяльності успішніше розвиватимуться при бюджетному фінансуванні, а які – при приватних інвестиціях, тобто в комерційному секторі. Але для цього необхідні відомості про рентабельність бюджетних вкладень, зокрема у скільки обходиться виробництво одного і того ж продукту бюджетної та комерційної структури. Отримати їх можна, якщо впровадити у бюджетну систему елементи «комерційного» бухгалтерського обліку. І перш за все – метод нарахування, який, із одного боку, дозволяє оцінювати реальний фінансовий результат, а з іншого – відстежувати динаміку виконання зобов'язань розпорядників та одержувачів бюджетних коштів.

### **Висновки та перспективи подальших розробок**

Таким чином, існуючі звіти про виконання бюджету спрощено можна представити як відомості про величину доходів, витрат і про джерела фінансування. Фактично вони показують лише зміну залишків бюджетних коштів. Причому поняття «доходи» і «витрати» по суті розглядаються відповідно як надходження грошей на бюджетні рахунки і як їх вибуття.

Повного балансу така система не дає: вона може фіксувати лише касові потоки і фінансові активи та зобов'язання (податки, бюджетні позики, кредити, державні або муніципальні борги). Між тим ефективність діяльності бюджетного сектора, так само як і ефективність роботи будь-якого підприємства, оцінюється не приростом або скороченням кількості грошей на рахунках, а зовсім іншими показниками, наприклад, обсягом прибутку та вартістю чистих активів. Доцільно зазначити, якщо прибуток як комерційний показник в умовах бюджетної діяльності може застосовуватися тільки при власних надходженнях від діяльності, то збільшення чи зменшення чистих активів (різниці між активами та зобов'язаннями бюджету) досить точно характеризує результат діяльності державного сектора.

Метод нарахування дозволяє враховувати не тільки грошові залишки, а й на його підставі контролювати рух будь-яких активів і зобов'язань. Причому при використанні цього методу поняття «доходи» і «витрати» набувають зовсім іншого значення. Доходом стає не зарахування грошей на рахунок, а збільшення вартості чистих активів. Відповідно витратами визнаються не списання коштів із рахунку, а зменшення вартості чистих активів. Позитивна різниця між доходами і витратами – це в принципі і є приріст добробуту держави.

Отже, для поступового переходу в нашій країні на застосування методу нарахування в державному секторі потрібно, перш за все, внести зміни до нормативних документів: Бюджетного кодексу України [12], Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [13], усіх прийнятих Н(С)ПБОДС, що надасть можливість реалізувати зазначену пропозицію на законодавчому рівні.

---



## Список літератури

1. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2007-2015 роки [Електронний ресурс] : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 16 січня 2007 р. № 34. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF>.
2. Опитування казначейської практикуючої спільноти pempal про бухгалтерський облік і фінансову звітність у державному секторі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pempal.org/data/upload/files/2012/11/tcop-survey-report-oct-2012\\_rus.pdf](http://www.pempal.org/data/upload/files/2012/11/tcop-survey-report-oct-2012_rus.pdf).
3. Керівництво зі статистики державних фінансів 2001 року. Статистичне управління. – 2-ге вид. – 230 с. Перероблене видання Керівництва зі статистики державних фінансів 1986 року. Finance, Public-Statistics-Handbooks, manuals, etc. I. International Monetary Fund. Statistics Dept. II. Manual on government finance statistics.
4. План рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі [Електронний ресурс]: затв. наказом Мінфіну України від 31 грудня 2013 р. № 1203, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25 січня 2014 р. за № 161/24938. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14>
5. Калієва, Д. Ш. Міжнародні стандарти фінансової звітності суспільного сектора (МСФЗДС). Метод нарахування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ecmf.kz/ru/files/msfo/stati/metodi%20i%20principi.pdf>.
6. Керівництво з платіжного балансу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?>.
7. Керівництво з грошово-кредитної та фінансової статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?](http://www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?).
8. Керівництво з квартальних національних рахунків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=44459&cat\\_id=44464](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=44459&cat_id=44464).
9. Система національних рахунків (СНР) 1993 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org>.
10. Методичні рекомендації щодо облікової політики суб'єкта державного сектора [Електронний ресурс] : затв. наказом Мінфіну України від 23 січня 2015 р. № 11. – Режим доступу: <http://www.vobu.com.ua/rus/legislations/view/582>.
11. План рахунків бухгалтерського обліку виконання державного та місцевих бюджетів [Електронний ресурс]: затв. наказом Держказначейства України від 28.11.2000 р. № 119 (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DKU0809.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0809.html).
12. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс]: закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
13. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [Електронний ресурс]: закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

## References

1. Stratehiiia modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori na 2007-2015 roky : zatv. postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 sichnia 2007 r. # 34. (2007). Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/34-2007-%D0%BF>.
2. Opytuvannia kaznacheiskoi praktykuiuchoi spilnoty pempal pro bukhhalterskyi oblik i finansovu zvitnist u derzhavnomu sektori. (2012). Retrieved from: [http://www.pempal.org/data/upload/files/2012/11/tcop-survey-report-oct-2012\\_rus.pdf](http://www.pempal.org/data/upload/files/2012/11/tcop-survey-report-oct-2012_rus.pdf).
3. Kerivnytstvo zi statystyky derzhavnykh finansiv 2001 roku. (2001). Statystychne upravlinnia.
4. Plan rakhunkiv bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori: zatv. nakazom Minfinu Ukrainy vid 31 hrudnia 2013 r. # 1203, zareiestrovano v Ministerstvi yustytysii Ukrainy 25 sichnia 2014 r. za # 161/24938. (2014). Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0161-14>.
5. Kaliieva, D. Sh. (n.d.). Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti suspilnoho sektora (MSFZDS). Metod narakhuvannia». Retrieved from: <http://www.ecmf.kz/ru/files/msfo/stati/metodi%20i%20principi.pdf>.
6. Kerivnytstvo z platizhnoho balansu. (n.d.). Retrieved from: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?>.
7. Kerivnytstvo z hroshovo-kredytnoi ta finansovoi statystyky. (n.d.). Retrieved from: [www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?](http://www.bank.gov.ua/control/uk/.../article?).
8. Kerivnytstvo z kvartalnykh natsionalnykh rakhunkiv. (n.d.). Retrieved from: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=44459&cat\\_id=44464](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=44459&cat_id=44464).
9. Systema natsionalnykh rakhunkiv (SNR) 1993 r. (1993). Retrieved from: <http://uk.wikipedia.org>.
10. Metodychni rekomendatsii shchodo oblikovoi polityky subiekta derzhavnoho sektora. : zatv. nakazom Minfinu Ukrainy vid 23 sichnia 2015 r. # 11. (2015). Retrieved from: <http://www.vobu.com.ua/rus/legislations/view/582>.

- 
11. Plan rakhunkiv bukhhalterskoho obliku vykonannya derzhavnoho ta mistsevykh biudzhativ: zatv. nakazom Derzhkaznacheistva Ukrainy vid 28.11.2000 r. # 119 (zi zminamy ta dopovnenniamy). (2000). Retrieved from: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/DKU0809.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DKU0809.html).
  12. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Elektronnyi resurs]: zakon Ukrainy vid 08.07.2010 r. # 2456-VI. (2010). Retrieved from: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
  13. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. # 996-XIV. (1999). Retrieved from: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Тетяна Григорівна КАМІНСЬКА**

доктор економічних наук,  
доцент,  
в. о. завідувача кафедри бухгалтерського обліку і аудиту,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
E-mail: ktg8@yandex.ru

**ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА РИЗИКИ ПРИ ОБ'ЄДНАННІ БІЗНЕСУ АБО  
ПРИДБАННІ АКТИВУ**

Камінська, Т. Г. Особливості обліку та ризику при об'єднанні бізнесу або придбанні активу [Текст] / Тетяна Григорівна Камінська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 27-35. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Стаття присвячена проблемам оцінки та мінімізації ризиків при об'єднанні бізнесу або придбанні активу в системі обліку. У сучасних умовах глобалізації економіки та інтеграційних процесів в Україні, на тлі розгортання кризових явищ економічного та неекономічного характеру, питання об'єднання, придбання бізнесу несе в собі як значні можливості, так і високі ризики і може стати початком процвітання або занепаду бізнесу. Одним з головних інструментів для зниження рівня ризиків під час об'єднання або придбання бізнесу виступає бухгалтерський облік, зокрема, проведення попереднього аудиту для визначення реальної вартості об'єкта угоди та визначення основних ризиків і можливостей, пов'язаних із ним. Бухгалтерський облік як основа інформаційної системи підприємства дає змогу оцінити поточний стан та перспективи розвитку бізнесу, розробити його стратегічний план та насамкінець, прийняти рішення про придбання бізнесу або відмову від угоди. Таким чином, дослідження питань бухгалтерського обліку та ризиків при об'єднанні бізнесу або придбанні активу є актуальними, знаходяться в руслі тенденцій розвитку економічної та облікової науки, а також мають виняткове значення для практики.

**Мета статті** полягає у висвітленні тенденцій розвитку об'єднання чи придбання бізнесу та їх відображенні в обліку.

**Метод.** Для написання статті використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження. Із загальнонаукових – метод теоретичного узагальнення, метод порівняння, системний підхід, метод абстракції. Серед спеціальних методів проведення економічного дослідження застосовано: статистичний метод та балансовий метод.

**Результат.** За результатами дослідження запропоновано методи та прийоми зниження ризиків при придбанні активів або об'єднанні бізнесу з використанням інструментарію бухгалтерського управлінського обліку. Описані в статті способи і прийоми мінімізації ризиків поряд із іншими є необхідними та вимагають подальших досліджень.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік; об'єднання бізнесу; ризики; активи; Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку.

---

**Tetiana Hryhorivna KAMINS'KA**  
Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Acting Head,  
Department of accounting and audit,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
E-mail: ktg8@yandex.ru

## **FEATURES OF ACCOUNTING AND RISKS IN THE BUSINESS MERGER OR ACQUISITION OF ASSETS**

### **Abstract**

**Introduction.** *The article is devoted to the problems of the assessment and minimization of risks in a business merger or acquisition of the asset in accounting system. In current conditions of economic globalization and integration processes in Ukraine, the issue of business association and acquisition brings both great opportunities and high risks. It can become the beginning of business prosperity or decline. One of the main tools for reducing risks during mergers or acquisitions is the accounting. Particularly, we mean the preliminary due diligence to determine the real value of the transaction and to identify key risks and opportunities. Accounting as a basis for enterprise information system makes it possible to assess the current state and prospects of the business, to develop its strategic plan and, ultimately, to decide on acquisition of a business or rejection of the agreement. Thus, research accounting issues and risks in a business merger or asset acquisition are important. These questions are within the trends of economic and accounting science and they are extremely important for practice.*

**The purpose** of the article is to highlight the trends of the business merger or acquisition and to define their reflection in accounting.

**Method (methodology).** *General and special methods of scientific research are used in this article. We have used the following scientific methods: method of theoretical generalization, comparison method, method of system approach, the method of abstraction. Among the special methods of economic research we have used the statistical method and the balance method.*

**Results.** *The research has suggested methods and techniques to reduce risks during acquiring assets or business merger with the use of tools of accounting. The methods and techniques of minimization the risks are very important. They require further research.*

**Keywords:** *accounting; business combination; risks; assets; International Accounting Standards.*

**JEL classification:** M41, G34

---

### **Вступ**

Умови нестабільності та коливань, у яких діє національна та світова економіка нині створюють серйозні загрози для розвитку бізнесу з одного боку, а з іншого – надають нові можливості та дозволяють розкрити приховані резерви. На переконання більшості сучасних науковців період економічної рецесії створює сприятливі умови для започаткування нового бізнесу або придбання чинного. Придбання потенційно високоприбуткових і водночас недооцінених підприємств для здійснення інвестицій у їх розвиток дозволяє посилити свої конкурентні переваги на ринку, але водночас вимагає значної аналітичної роботи, оцінки різних за своєю природою факторів та прийняття виважених управлінських рішень.

Відповідно до досліджень В. Є. Волохатої та Ю. П. Пащенко ринок злиттів і поглинань в Україні у 2014 р. знизився майже наполовину, оскільки закордонні інвестори остерігаються значних впливань в економіку України через неекономічні причини. Також це виступає свідченням відтоку капіталу із України. Однак до 2014 р. обсяги угод щодо злиття і придбання бізнесу демонстрували стійке зростання. Середня вартість однієї угоди складала 190 – 260 млн дол. США, за рік у середньому укладалося близько 40 угод. 68 % таких угод укладалися в секторі телекомунікацій та ЗМІ, 17 % – у секторі фінансових послуг, 8 % припало на споживчий сектор та роздрібну торгівлю і 7 % – на сільське господарство [3].

Основна причина укладення угод із використанням інструментів і механізмів, пов'язаних із поглинанням та злиттям – це функціонування конкурентного середовища, яке ставить перед підприємцями завдання пошуку можливостей для посилення своєї позиції на ринку, завоювання більшої його частки.

Проте отримання позитивного ефекту від процесів поглинання і злиття можливе лише за умови спрямованості керівництва на подальший розвиток придбаних компаній, що вимагає значно більше зусиль та залучення інвестицій і прямо залежить від рівня розвитку та фінансового стану придбаної компанії. У більшості випадків головною причиною низької окупності коштів, витрачених на придбання

---

---

компаній виступає неправильна оцінка активів та можливих ризиків, а також нестача уваги до деталей фінансової звітності компанії, яку планується придбати. Тому питання інформаційного забезпечення управлінських рішень у проектах придбання компаній або активів є актуальним і вимагає наукових досліджень.

Питанням обліку активів і ризиків, пов'язаних із придбанням бізнесу, їх оцінкою та визнанням, займалися багато відомих вчених, зокрема О. М. Брадул та М. О. Юнацький [1], Ф. Ф. Бутинець [2], В. Є. Волохата [3], О. В. Тарасова [9], Л. В. Чижевська [8], Л. С. Шатковська [6], а серед зарубіжних – С. Нобс (С. Nobes, 2008) та Р. Паркер (R. Parker, 2008) [12].

О. М. Брадул стверджує, що організаційні форми об'єднання бізнесу по-різному впливають на корпоративну структуру об'єднання підприємств. Тобто, залежно від того, якої форми набуває об'єднання, компанії після нього можуть ліквідуватися і утворювати абсолютно нову компанію (консолідація), або одна компанія поглинає іншу і продовжує своє існування (злиття) [1].

Аналіз українських та міжнародних теоретичних досліджень та практики свідчить, що увага до цієї теми із часом зростає.

### **Мета статті**

Мета статті полягає у висвітленні тенденцій розвитку об'єднання чи придбання бізнесу та їх відображенні в обліку.

### **Виклад основного змісту дослідження**

У процесі розширеного відтворення менеджмент підприємств спрямований на приріст основного капіталу чи одержання чистого доходу (чистого прибутку), який також може бути використаний з метою приросту основного капіталу. У цьому випадку менеджери говорять про збільшення нематеріальних активів і приріст основного майна (виробничих основних засобів і тих, які використовуються у виробничій діяльності активів), а бухгалтери відображають на рахунках рух грошових коштів, пов'язаних з інвестиціями в основний капітал [5]. У господарській практиці під час реалізації проектів придбання бізнесу перед управлінським персоналом постають проблеми достовірного визначення вартості бізнесу, врахування ймовірних ризиків, правильної оцінки ефективності інвестицій у подальший розвиток компанії, прогнозування майбутньої прибутковості придбаної компанії.

Л. В. Чижевська пропонує такі етапи аналізу угод щодо придбання активів чи компаній: аналіз внутрішнього середовища, аналіз ринку, укладання угоди, передача бізнес-процесів, поетапний контроль та аналіз результатів придбання [8].

Починаючи розглядати пропозицію про придбання бізнесу, спочатку слід визначити мотиви рішення про його продаж власниками компанії, яка виступає об'єктом угоди. Часто управлінські рішення про укладання угоди придбання бізнесу приймаються без попередньої оцінки проекту або оцінка проекту проводиться формально і не враховується при прийнятті рішення. На жаль, такий підхід веде до виникнення в майбутньому неочікуваних проблем із придбаним бізнесом, які можна було б передбачити ще на етапі розгляду проекту.

За умов гострої економічної конкуренції та значних ринкових коливань дуже важливо керуватись мотивами, які ґрунтуються на реальному аналізі і максимально об'єктивній думці експертів. Одним з найважливіших чинників успішної реалізації проекту придбання бізнесу виступає інформація та можливість оперування нею. За умов її недостовірності, викривлення або обмеженого доступу неможливо провести повний ґрунтовний аналіз даних та вважати їх достатньою основою для прийняття рішення про придбання, що може викликати виникнення проблем із бізнесом у майбутньому. Тому важливою частиною розгляду проекту придбання є отримання точної, достовірної інформації про об'єкт угоди. У вирішенні цього питання є підвищення точності інформації про об'єкт придбання, що дозволить знизити можливі ризики в майбутньому [9].

Для попередньої оцінки проекту придбання бізнесу або активів розроблено низку інструментів передінвестиційних досліджень, що мають на меті детальне вивчення діяльності компаній, виставлених на продаж [4]. Головними із них є аналіз фінансового стану, а також визначення податкових ризиків, розгляд юридичних аспектів діяльності компанії, комплексна оцінка виробничого та технологічного підрозділів, а також інших сторін діяльності, які можуть мати значний вплив у майбутньому, зокрема, екологічних, організаційних чи маркетингових.

Щоб визначити головні ризики проекту, необхідно комплексно оцінити порядок здійснення діяльності компанії, її виробничі, обслуговуючі та організаційні процеси, а також наслідки зміни в керівництві компанії.

Початкову оцінку діяльності компанії, що є об'єктом угоди, починають із юридичної експертизи установчих документів, до яких відносяться: статут, установчий договір, виписка із Єдиного реєстру підприємств і організацій, свідоцтво платника ПДВ, ліцензії на здійснення діяльності тощо. Обов'язково необхідно перевірити відповідність здійснюваної підприємством діяльності та прописаної в установчих

документах, переконатися у правочинності установчих зборів, рішень ради директорів, учасників, акціонерів. Також важливою частиною оцінки є вивчення діяльності кінцевих бенефіціарних власників, що стало об'єктом особливої уваги з боку регулюючих державних органів останнім часом.

Детального дослідження потребує звітність компанії, складена відповідно до національних чи міжнародних стандартів бухгалтерського обліку чи фінансової звітності. Керівництво підприємства зобов'язане відображати у відкритих джерелах звітності інформацію про кінцевих бенефіціарів компанії, зокрема, Примітки до фінансової звітності повинні містити данні про пов'язані сторони. Порядок відображення інформації про пов'язані сторони в бухгалтерській звітності підприємств та організацій встановлений згідно з МСБО 24 «Розкриття сторін про пов'язані сторони» [7].

Поняття бенефіціарного власника (від фр. *benefice* – прибуток, користь), як правило, розкривається як фізична особа, яка в кінцевому рахунку прямо або через третіх осіб володіє (має більше 25 % участі в капіталі) цією юридичною особою або має можливість контролювати дії цієї юридичної особи [10].

Інвестор має право на отримання повної, детальної, достовірної інформації про пов'язані сторони компанії, яку планує придбати, навіть якщо ця інформація становить комерційну таємницю, для проведення повного аналізу діяльності та оцінки змісту юридичних та фінансових відносин всередині компанії та із зовнішніми контрагентами, рівня автономності компанії, її залежності від третіх сторін. Для покупця обов'язково слід з'ясувати, чи не є пропозиція продажу бізнесу в період спаду спробою позбутися від збиткового підприємства.

У більшості фахових джерел ризик розглядають як подію, яка може відбутись або не відбутись, унаслідок чого можливий негативний, нульовий або позитивний результат. Ризик є наслідком невизначеності господарської ситуації, яка виникає під впливом багатьох факторів і випадковостей, неповноти інформації, а також людського фактору, тобто ризик має об'єктивне і суб'єктивне походження. Ризик також характеризують як втрати, понесені в результаті прийняття хибних управлінських рішень або настання неочікуваних природно-технічних надзвичайних подій [6]. Для оцінки існуючих ризиків для управлінського персоналу доцільно використовувати прийоми SWOT-аналізу, адаптовані для оцінки ризиків. На рис. 1. наведено деякі критерії оцінки ризиків пов'язаних сторін.



**Рис 1. Оцінка управлінським персоналом ризиків пов'язаних сторін підприємства, яке планується придбати\***

\*Власна розробка автора.

Ґрунтуючись на даних фінансової звітності підприємства, необхідно здійснити комплексний аналіз фінансового стану, який має містити аналіз ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, а також ринкової чутливості.

---

Важливою складовою передінвестиційного дослідження є аналіз руху грошових коштів, для чого оцінюється звіт про рух грошових коштів, складений за непрямим методом за останні кілька років. За результатами аналізу визначається відповідність компанії таким критеріям:

1. Здатність підприємства в ході операційної діяльності забезпечити позитивний баланс грошових потоків і їх стабільність;
2. Достатність отриманого прибутку для забезпечення поточних зобов'язань компанії;
3. Можливість здійснення інвестиційної діяльності за рахунок власних коштів;
4. Причини виникнення різниці між обсягами отриманого прибутку та обсягу грошових коштів.

Також варто провести низку стрес-тестувань, а саме перевірити ймовірність зниження попиту на товари чи послуги підприємства у зв'язку зі зниженням доходів населення; ймовірність зростання собівартості внаслідок зростання цін, змін у законодавстві, обмеження імпортно-експортних операцій тощо, а також проаналізувати можливі дії компанії у відповідь на ці ризики. При проведенні даних стрес-тестувань варто переконатися, чи дані звітності не викривлені з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зокрема, за рахунок внесення до балансу неліквідних запасів чи основних засобів підприємства [12]. Для зниження рівня даного ризику особлива увага приділяється документації за останньою інвентаризацією. Проводиться детальний аналіз документів, які підтверджують володіння основними засобами та значними статтями запасів. При виникненні сумнівів ініціюється проведення власної інвентаризації з метою звірки фактичної наявності активів з відображеними у звітності, а також визначення фактичної вартості та зношення необоротних активів. Важливо залучити до складу комісії представників технічного напрямку, які мають відповідні знання та досвід оцінки подібних активів. Крім того, варто встановити способи оцінки активів підприємства, визначені в його обліковій політиці. МСБО 16 та П(С)БО 7 «Основні засоби» [7] дозволяють проводити оцінку основних засобів двома способами: за фактичною (історичною) собівартістю або за переоціненою справедливою вартістю. При цьому перевага надається оцінці за справедливою вартістю. При придбанні підприємства варто переконатися у достовірності та обґрунтованості наведеної оцінки активів.

У ситуації глобальної економії витрат керівництво підприємства, яке планується продати, може проводити оцінку власними силами або посилатися на оцінки минулих періодів. Однак навіть у такій ситуації краще проводити незалежну оцінку вартості об'єкта. Залежно від об'єкта оцінки його вартість можна визначити за доходами, за витратами або за вартістю подібних активів. Особливу увагу слід звернути на специфічні об'єкти, використання яких за призначенням досить обмежене, наприклад, техніки для висотного будівництва чи прав на нематеріальні активи.

При прийнятті рішення про купівлю підприємства також слід перевірити статті капітальних інвестицій та незавершеного будівництва, оскільки в бухгалтерському обліку за такими формулюваннями можуть відобразитися об'єкти або витрати, які мають бути списані у зв'язку з неможливістю подальшої реалізації проектів відповідно до МСБО 36 «Знецінення активів» [7]. Варто також зауважити, що в національних Положеннях (стандартах) бухгалтерського обліку питання знецінення активів майже не розглядається.

Найпоширеніші наслідки ризиків активів підприємства, які виникають при придбанні, подано на рис. 2.

Ще однією зоною суттєвого ризику, яка вимагає підвищеної уваги інвестора, – фінансові активи, зокрема фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість. При оцінці фінансових вкладень варто зосередити особливу увагу на ті вкладення, умови яких значно різняться від загальноприйнятих ринкових або які надані на надмірно тривалий термін. Виявлення таких фактів може свідчити про низьку ефективність управління, а також про виведення активів із компанії [11].

Варто ознайомитися із правовою та фінансовою інформацією про організації, яким надані позички, у які емітували акції, облигації, векселі та ін. Відсутність достатньої інформації про досліджувані організації, зокрема про їх фінансовий стан, може виступати свідченням того, що вкладені засоби безповоротно втрачені.

Оцінка фінансових інвестицій також вимагає значного досвіду та обізнаності із поточною економічною ситуацією та ринковою практикою в країні та світі. Якщо фінансові інвестиції не можуть бути достовірно оцінені за ринковою справедливою вартістю, а також інформація про діючі котирування, ставки та інші показники відсутня у відкритих джерелах, що було б найточнішою оцінкою вкладень, то у такому разі варто провести оцінку забезпечення фінансових інвестицій.

В обліку знецінення фінансових активів регламентується МСБО 39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» [7].

У разі, якщо активи не знецінені, створення резервів не потрібне, проте корисним буде проведення аналізу ліквідності відповідних активів: індикаторами ризиків виступає переведення високоліквідних активів (грошові кошти, короткострокові цінні папери) у низьколіквідні (безвідсоткові позики, внески до статутного капіталу збиткових підприємств). У сучасних умовах також варто звертати увагу на вкладення в банки, ліцензії яких були анульовані або ліквідовані, або мають бути ліквідовані

найближчим часом, у яких спостерігаються проблеми, що відомо із відкритих джерел. Для зниження ризиків щодо дебіторської заборгованості обов'язковим є проведення звірки розрахунків, що слугуватиме ще одним юридичним підтвердженням наявності заборгованості. Проте наявність підтвердження не гарантує отримання відповідної оплати, оскільки фінансовий стан дебітора може не дозволити погасити заборгованість, особливо у випадках оголошення його банкрутом. Тому необхідно проводити оцінку фінансового стану контрагентів та створювати резерви для покриття безнадійної дебіторської заборгованості. Приклади ризиків підприємства, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, наведені на рис. 3.



**Рис. 2. Оцінка управлінським персоналом ризиків оцінки активів підприємства, яке планується придбати\***

*\*Власна розробка автора.*



**Рис. 3. Оцінка управлінським персоналом ризиків фінансових активів підприємства, яке планується придбати\***

*\*Власна розробка автора.*



Здійснюючи оцінку зобов'язань компанії, яка виступає об'єктом угоди, особливу увагу необхідно звернути на позички. Зокрема, варто провести оцінку кредитного навантаження на компанію за допомогою інструментів аналізу ліквідності і платоспроможності, що дозволить оцінити здатність грошових потоків від виручки покрити необхідні зобов'язання за кредиторською заборгованістю.

Договори щодо кредиторської заборгованості також мають містити умови та наслідки несвоечасної сплати внесків за заборгованістю. Порівняно низькі відсоткові ставки відносно ринкових цін та ставок можуть свідчити про включення до договору низки обтяжень, застав, гарантій, поручительства. Завищені відсоткові ставки натомість свідчать про виведення засобів з компанії. Детально слід провести дослідження договорів, за якими позики мають цільове призначення. Якщо фактично засоби були витрачені іншим чином, необхідно оцінити можливі наслідки.

Здійснення оцінки кредиторської заборгованості також варто провести за термінами погашення платежів. У разі, якщо договором не передбачено розмір штрафів за несвоечасне погашення заборгованості, варто керуватися Господарським кодексом та Цивільним кодексом або законами, що діють на території, де розташована компанія, яку планується придбати.

Ще однією частиною передінвестиційних досліджень є експертиза умов надання позик та відстрочок за умовами договорів з основними постачальниками і клієнтами. На практиці виникає немало ситуацій, коли на компанію накладаються приховані необґрунтовані зобов'язання або приховуються відкриті судові позови, за якими компанія виступає відповідачем.

Питання створення відповідних резервів регулюються МСБО 37 «Резерви, умовні зобов'язання та умовні активи» [7]. Ризики, пов'язані з кредиторською заборгованістю, наведені на рис. 4.



Рис. 4. Оцінка ризиків кредиторської заборгованості\*

\*Власна розробка автора.

Важливим питанням передінвестиційного дослідження, яке вимагає дослідження і оцінки, виступає податкова політика компанії. Зазвичай труднощі у сплаті податків та платежі до бюджету свідчать про фінансові труднощі компанії. Додатковим джерелом інформації може слугувати податкове листування за останній час.

#### Висновки та перспективи подальших розвідок

Придбання діючого бізнесу або капітальних активів умовах економічної рецесії приховує в собі як широкі перспективи, так і значні загрози. Для визначення їх співвідношення краще скористатися послугами фінансових консультантів і незалежних оцінювачів.

В останні роки спостерігається тенденція до підвищення якості та достовірності інформації, наведеної у фінансовій звітності про підприємства та організації, які залучають інвестиції. Таким чином, можна стверджувати, що описані в статті способи і прийоми мінімізації ризиків поряд із іншими є необхідними та вимагають подальших досліджень для сприяння прозорості й надійності українського та міжнародного бізнесу.

---

## Список літератури

1. Брадул, О. М. Аналіз концепцій пояснення категорії "група" з метою бухгалтерського обліку за МСФЗ [Текст] / О. М. Брадул, М. О. Юнацький // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2014. – № 797. – С. 13-19.
2. Бутинец, Ф. Ф. Бухгалтерський учет в странах мира [Текст] / Ф. Ф. Бутинец, М. Вашекова, О. Векслер и др.; вип. 2 – Житомир: ЖГТУ, 2008. – 484 с.
3. Волохата, В. Є. Реорганізація та реструктуризація банків в умовах глобалізаційних та євроінтеграційних процесів [Текст] / В. Є. Волохата, Ю. П. Пашченко // Молодий вчений. – 2014. – № 11– С. 46-50.
4. Дорош, Н. І. Оцінка бізнесу при проведенні «Due Diligence» [Текст] / Н. І. Дорош // Бухгалтерський облік, контроль і аналіз у сучасній економічній науці та практиці : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 квітня 2014 р. : присвяч. 70-річчю каф. обліку підприємницької діяльності / [редкол.: В. І. Єфіменко та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – Київ : КНЕУ, 2014. – С. 44-47.
5. Камінська, Т. Г. Активізація кругообороту капіталу: обліково-контрольний аспект [Текст] : монографія / [Камінська Т. Г., Царук Н. Г., Ільчак О. В. та ін.]. – Ніжин: ПП Лисенко М.М., 2015. – 416 с.
6. Камінська, Т. Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах [Текст] : монографія / [Т. Г. Камінська, Л. С. Шатковська, А. М. Шиш та ін.] / За ред. Т. Г. Камінської. – К.: ЦП «Компринт», 2013. – 329 с.
7. Міжнародні стандарти фінансової звітності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=408095&cat\\_id=408093&ctime=1423500775962](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=408095&cat_id=408093&ctime=1423500775962).
8. Професійна діяльність бухгалтера: аутсорсинг, ризики, захист інформації [Текст] : монографія / Л. В. Чижевська, І. М. Вигівська, А. П. Дикий, Л. С. Скакун. – Житомир: Рута, 2011. – 404 с.
9. Тарасова, О. В. Проблеми та перспективи ринку злиття та поглинання в Україні [Текст] / О. В. Тарасова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2010. – № 691. – С. 223-230.
10. Экономический словарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mirslovarei.com/content\\_eco/metod-3372.html](http://mirslovarei.com/content_eco/metod-3372.html).
11. Шевченко, А. П. Объединение бизнеса или приобретение актива: на что обратить внимание при покупке компании [Электронный ресурс] / А. П. Шевченко. – Режим доступа: <http://finacademy.net/materials/article/ob-edinenie-biznesa-ili-priobretenie-aktiva>.
12. Nobes, C. Comparative international accounting [Text] / C. Nobes, R. Parker. – 10th ed. – Pearson Education Limited, Harlow, 2008. – 632 p.

## References

1. Bradul, O. M. & Yunatskyi, M. O. (2014, December). Analiz koncepcij pojasnennia kategorii "grupa" z metoiu buhgalterskogo obliku za MFSZ ("Group" definition conception for accounting by IFRS). Management and enterpeniorship in Ukraine: stages of incipience and problems of development. Bulletin of National Universiti "Lviv polytechnic", 797, 13-19.
2. Butynets, F. F., Vashekova, M., Veksler, O., Viniarska, K., Vitola, I., Esemchika, A., Tsurkanu, V. I. (2008). Buhgalterskij uchet v stranah mira (Accounting in the world countries). Zhytomyr: Zhytomyr state technical university.
3. Volohata, V. E. & Pashchenko Yu. P. (2014, November). Reorganizatsia ta restруктурыzatsia bankiv v umovah evrointegratsijnyh ta globalizatsijnyh protsesiv (Banks reorganization and restructuring under conditions of Eurointegration and globalization). Young scientist, 11, 46-50.
4. Dorosh, N. I. (2014, April). Otsinka biznesu pry provedenni «Due Diligence» (Business valuation during «Due Diligence»). Paper session presented at the III Intern. scientific- practic. conf., "Accounting, control and analysis in modern economic science and practice" devoted to 70th anniversary of the department of accounting business activities of SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman".
5. Kaminska, T. G., Tsaruk, N. G., Ilchak, O. V., Garapko, N. I. & Melnyk, Z. Yu. (2015). Aktyvizatsia krugoborotu kapitalu: oblikovo-kontrolnyj aspekt (Activation of capital turnover: accounting and control aspect). Nizhyn: Lysenko.
6. Kaminska, T. G., Shatkovska, L. S., Shysh, A. M., Drobot, N. M. & Ilchak, O. V. (2013). Oblikovo-analityche zabezpechennia finansovogo menedzhmentu v silskogospodarskyh pidpryemstvah (Accounting and analysis providing of financial management in agricultural enterprises). Kyiv: Comprint.
7. International financial reporting standards. Retrieved from [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art\\_id=408095&cat\\_id=408093&ctime=1423500775962](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=408095&cat_id=408093&ctime=1423500775962).

- 
8. Chizhevsky, L. V., Vyhivska, I. M., Dykyj, A. P. & Skakun, L. S. (2011). Profesiina diialnist bukhhaltera: outsorsynh, ryzyky, zakhyst informatsii (Accountant Professional activities: outsourcing, risk, information security). Zhytomyr: Ruta.
  9. Tarasova, O. V. (2010, November). Problemy ta perspektyvy rynku zlyttia ta pohlynannia v Ukraini (Problems and prospects of mergers and acquisitions in Ukraine). Management and enterpeniorship in Ukraine: stages of incipience and problems of development. Bulletin of National Universiti "Lviv polytechnic", 691, 223-230.
  10. Economics dictionary. Retrieved from [http://mirslovarei.com/content\\_eco/metod-3372.html](http://mirslovarei.com/content_eco/metod-3372.html).
  11. Shevchenko, A. P. (n.d.). Ob'edinenie biznesa ili priobretenie aktiva: na chto obratit vnimanie pri pokupke kompanii (Business combination or assets acquisition: what needs special attention within company buying). Retrieved from <http://finacademy.net/materials/article/ob-edinenie-biznesa-ili-priobretenie-aktiva>.
  12. Nobes, C., & Parker, R. H. (2008). Comparative international accounting. Harlow: Pearson Education.

**Стаття надійшла до редакції 18.08.2015 р.**

**Олексій Юрійович БІЛЕНЬКИЙ**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародного обліку і аудиту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
E-mail: moia.kneu@ukr.net

**АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ  
ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Біленький, О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності [Текст] / Олексій Юрійович Біленький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 36-41. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів і підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку.

З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги. На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньо фірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут.

**Мета** статті полягає в аналізі основних стратегій ТНК та альтернативних шляхів поведінки корпорацій, а також визначенні основних інструментів підвищення конкурентоспроможності ТНК.

**Результати.** Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для зростання якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.

**Ключові слова:** глобалізація; ТНК; конкурентні стратегії; інновації; SWOT-аналіз.

**Oleksii Yuriiovich BILENKYI**

Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Professor of Department of international accounting and auditing,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
E-mail: moia.kneu@ukr.net

**ANALYSIS OF COMPETITIVE STRATEGIES OF TNCs IN CONDITIONS OF GLOBALIZATION  
OF ECONOMIC ACTIVITY**

**Abstract**

**Introduction.** Transnational corporations, which make a diverse impact on the functioning of the world economy and state of economic entities and subsystems, take a special place in the modern global market.

With the globalization of TNCs operations the link between competitive advantages of the entire corporation and competitiveness of the country of the parent company becomes weaker. TNCs are increasingly using global competitive advantages. Nowadays the strategy of transnational corporations is characterized by the desire to form the networks of inter-enterprise relations of regional or global scale. The scientific researches, development,

---

production, distribution and sales are ingrained within these relations.

**The purpose** of this paper is to analyze the main strategies of TNCs and alternative ways of corporation's behavior, to identify the key tools for improving the competitiveness of TNCs.

**Results.** Strategic development of enterprise in the modern world is multivariate one. It is definitely aimed at the successful overcoming of uncertainty of the business environment, the maximum reduce of the costs through aggravation of competition, the increase of cost of innovation and the achievement of operational flexibility. In order to enter the international markets the national company should be guided by strategies of creating competitive advantages. The presence of TNCs in domestic markets creates additional incentive for the growth of products and the increase of the quality of products and services of domestic companies. Simultaneously is appears the possibility to use the experience, technology and sales strategy, in particular those that have been tested in other countries.

**Keywords:** globalization; TNC; competitive strategies; innovations; SWOT-analysis.

**JEL classification:** F23

---

### Вступ

Розвиток процесів глобалізації в сучасному світі зумовив посилення методів конкурентної боротьби, внаслідок чого зростає необхідність усестороннього дослідження проблем, пов'язаних з формуванням конкурентоспроможності фірм, розробкою стратегій поведінки на світовому ринку. Сьогодні найбільші транснаціональні корпорації та цілі галузі розвиваються на основі глобальної конкурентної стратегії. Розповсюдженню останньої сприяє стрімкий розвиток інформаційних технологій, лібералізація ринків.

Теоретичні, практичні та методологічні аспекти конкурентних стратегій фірм на світових ринках досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Насамперед у працях В. Адріанова [1], І. Ансофа [2], С. Градова [3], П. Кругмана [4], М. Портера [5], В. Базилевича [6], Т. Левіта [7], А. Інкпена [8], Дж. Гошеля [9].

### Мета статті

Основна мета статті полягає в аналізі конкурентних стратегій ТНК та визначенні альтернативних стратегій.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Світовий ринок висуває дуже жорсткі вимоги до конкурентоспроможності фірм. Міжнародний бізнес стикається з відмінностями у культурі, проблемами з курсом та переказом коштів, складностями оподаткування та ціноутворення, пристосуванням товарів до вимог іноземних споживачів, завданнями вибору оптимальної структури організації для ведення міжнародного бізнесу, високим політичним ризиком. При цьому основними принципами стратегії конкурентоспроможності ТНК є конкурентні переваги, які відбуваються з покращенням технологій, впровадженням нововведень, фінансуванням НДДКР. Також конкурентні переваги часто створюються у ринкових нішах, до яких конкуренти не виявляли зацікавленості через їх незначну прибутковість та малу ємність на момент засвоєння [5].

Проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, можна виокремити основні види міжнародних стратегій, які використовуються:

1. Наслідкування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу (компанії General Motors, Nokia);
2. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту (компанії HyundaiMotor, INGGroup);
3. Наслідкування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку (компанії Symens, Nestle, Procter&Gamble, Unilever);
4. Передача права на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам;
5. Дотримання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам;
6. Стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат та диференціації.

Окрім розглянутих основних стратегій, використовуються також альтернативні їм шляхи поведінки фірм на світових ринках. Розглянемо низку специфічних стратегічних альтернатив, які використовуються компаніями у міжнародному контексті:

1. Створення дочірніх підприємств [1].

---

2. Створення спільних підприємств. Останні забезпечують учасникам бізнесу наступні переваги: партнери можуть доповнювати один одного та завдяки цьому знижувати ризики, пов'язані із веденням бізнесу; спільне підприємство може забезпечити швидкий доступ до мереж розподілу; вони легко пристосовуються до змін зовнішнього середовища.

3. Договір про франшизу (франчайзинг)[5]. Франчайзинг дає низку переваг, зокрема наступні: забезпечує прибутком того, хто надає франшизу, а отримувача – товаром, який вже завоював місце на ринку; дозволяє компанії, яка надає франшизу, швидко зростати без значних капіталовкладень; усуває частину потреб у координації управління, необхідних для того, щоб упоратись з великою організацією, – компанії, які отримали франшизу, здійснюють управління самі; стратегія підходить для залучення малих фірм, при цьому ризики для останніх при купівлі франшизи значно менші, ніж при незалежній організації виробництва.

4. Аутсорсинг – передача організацією певних бізнес-процесів чи виробничих функцій на обслуговування іншої компанії, яка спеціалізується у відповідній галузі. При цьому спостерігається зниження вартості та ризиків реалізації бізнес-процесу; покращення якості продукції, послуг; звільнення внутрішніх ресурсів компанії для інших цілей[2].

5. Офшорне виробництво. Офшорне виробництво доречно використовувати у випадках, коли [3]: продукція потребує значних витрат через великий об'єм некваліфікованої праці; вага продукції суттєво мала порівняно з її вартістю; низькі тарифи на сировину та енергію; продукція стандартизована та має стандартний виробничий процес, тому контроль за якістю продукції полегшено.

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства та стан господарюючих суб'єктів та підсистем, займають особливе місце на сучасному глобальному ринку.

З процесом глобалізації операцій ТНК послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги.

На сучасному етапі стратегія транснаціональних корпорацій характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального, а нерідко – і глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут. Спостерігаються, зокрема, тенденції до розповсюдження інноваційної активності транснаціональних корпорацій, яка раніше базувалась у материнських фірмах, у країні, що приймають.

Відбувається це шляхом створення в інших країнах науково-дослідних центрів та технологічних парків, а також поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом. За даними міжнародної статистики, питома вага інновацій, які припадають на зарубіжні філіали транснаціональних корпорацій, постійно зростає.

Головна особливість сучасного етапу розвитку ТНК полягає у поступовій трансформації їх у компанії, які глобально функціонують, що намагаються подолати зростаючу невизначеність та турбулентний характер міжнародного підприємницького середовища. У кінці ХХ на початку ХХІ ст. відбулись певні технологічні зміни та організаційні нововведення в діяльності ТНК. ТНК стають менш громіздкими, більш гнучкими та маневровими.

У сучасних умовах материнські компанії стають центром виробничо-господарчої діяльності ТНК, проте місце зарубіжних дочірніх компаній та філіалів змінюється. Підвищується роль зарубіжних дочірніх компаній та філіалів ТНК у створенні та утриманні загальнокорпоративних конкурентних переваг: у приймаючих країнах активно здійснюється просування глобальних брендів, використовуються місцеві нематеріальні активи, йде розробка інноваційних товарів та послуг.

Глобалізація, швидке впровадження нових технологій, зміна в способі життя, поведінці та мотивації споживачів призводить до формування нових ринків, загострення конкуренції між найбільшими компаніями за сфери впливу та спроб найбільших ТНК обмежити конкуренцію, а також до посилення регулювання міжнародної конкуренції на державному та міждержавному рівні.

ТНК достатньо широко використовують різні методи нечесної конкуренції та обмежувальної ділової практики. До них, зокрема, можна віднести: встановлення контролю над діяльністю з метою припинення цієї діяльності; зловживання переважаючим становищем на ринку; нав'язування дискримінуючих комерційних умов; цінову змову; таємний розподіл ринків; розповсюдження недостовірної інформації про конкурентів; запозичення торгових марок, копіювання (імітацію) продуктів конкурентів; порушення ліцензійних умов; економічний шпіонаж.

У наш час надзвичайно велике значення для конкурентоспроможності промислових ТНК має розробка та просування на ринок нових товарів та послуг. Нововведення та здатність до їх впровадження стає важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній. У глобальній економіці, що формується, важливим для міжнародної конкурентоспроможності компаній є доступ до глобальних джерел знань та інновацій.

---

---

Характерними тенденціями у сфері інновацій є велика відкритість компаній у межах міжфірмової кооперації у сфері науки та технологій, а також перенесення суттєвої частини досліджень у зарубіжні країни. Дедалі більшого розповсюдження набуває практика поглинання найбільшими ТНК компаній, які мають інноваційний продукт та технології. Водночас вирішальний внесок інноваційності ТНК здійснюють материнські компанії.

В умовах глобальної економіки злиття та поглинання стають ключовим джерелом конкурентної сили корпорації через швидку можливість формування інвестиційного портфеля з локальних активів у різних країнах, отримання нових джерел сировини та нових стадій виробничого процесу, засвоєння нових ринків.

Особливе значення поглинання інших компаній, які мають інноваційні розробки чи технології, мають для підтримки конкурентоспроможності фармацевтичних ТНК.

Злиття та поглинання спрямовані насамперед на: досягнення конкурентних переваг через об'єднання фінансових, науково-технічних та трудових ресурсів фірм-учасниць та отримання на цій основі синергійного ефекту; на досягнення ефекту економії за рахунок масштабу виробництва; отримання доступу на нові ринки; диверсифікацію виробництва; використання нових активів, особливо нематеріальних (ноу-хау, торгівельних марок, організаційних знань).

Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТНК є міжфірмові стратегічні альянси, які дозволяють отримати доступ до інновацій партнера по альянсу, об'єднати науковий та технологічний потенціал, прискорити процес упровадження у виробництво результатів НДДКР, знизити витрати та розподілити ризики засвоєння виробництва та збуту нових складних наукомістких виробів. Укладання альянсів є одним із найбільш швидких та дешевих шляхів підвищення конкурентоспроможності та реалізації глобальних конкурентних стратегій ТНК. Стратегічні альянси дозволяють кожній із ТНК, що беруть участь, підвищити конкурентоспроможність завдяки досягненню довгострокових цілей, оптимізації використання ресурсів

В умовах функціонування міжнародного ринку наслідком процесу глобалізації економічної системи є виникнення глобальної конкуренції. Для того, щоб протистояти впливу конкурентів та посідати лідерські позиції на міжнародному ринку, ТНК необхідно розробити низку стратегій, які будуть забезпечувати її надійне просування на ринки країн, а також погоджене функціонування всіх підрозділів корпорації.

Головним завданням стратегії ТНК є переведення корпорації з її наявного стану у бажаний для керівництва. «Школа планування», представником якої є І. Ансоф [2], розглядає стратегію як план дій, якого варто притримуватись для досягнення поставленої мети. Вчений визначає стратегію як формальний набір правил для корпорації, стратегією ТНК є план дій, розроблений для досягнення певної мети корпорації (освоєння нових ринків збуту продукції, зниження витрат виробництва та ін.) з урахуванням внутрішніх можливостей та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Такий план у довгостроковій перспективі повинен коректуватись відповідно до змін зовнішніх факторів впливу.

В економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації стратегій ТНК. Найчастіше виокремлюють наступні види стратегій, які використовують корпорації у процесі здійснення своєї діяльності: конкурентні, маркетингові та фінансові.

Конкурентна стратегія ТНК розробляється на довгостроковий період (5-10 років). Конкурентні переваги, на основі яких здійснюється розробка конкурентної стратегії, можуть бути внутрішніми (виробничі, інноваційні, технологічні та ін.) та зовнішніми (інформаційні, цінові, збутові та ін.).

Маркетингові стратегії ТНК є складовою стратегічного менеджменту та передбачають забезпечення погодженості цілей глобальної експансії ТНК з її економічним потенціалом.

Фінансова стратегія ТНК є базою для вибору джерел формування власних та запозичених ресурсів, а також сфер їх розміщення. Цілями фінансової стратегії ТНК є: залучення фінансових ресурсів, мінімізація вартості капіталу ТНК та максимізація капіталізації ТНК.

Крім розглянутих стратегій, також використовуються інші альтернативні шляхи поведінки фірм на світових ринках. До специфічних стратегічних альтернатив належать створення спільних підприємств, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, аутсорсинг та офшорне виробництво.

Універсальної стратегії для кожної корпорації не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів ТНК необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища ТНК у галузі, можливостей та ресурсів компанії.

Одним з інструментів розробки стратегії ТНК є SWOT-аналіз. Такий аналіз дає можливість визначити сильні та слабкі сторони корпорації, а також можливості та загрози, які існують у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності корпорації. Для визначення переваг чи недоліків компанії аналізують такі аспекти її діяльності: витрати на продукцію, частку ринку компанії у порівнянні з часткою конкурентів, структуру цін на ресурси на певному національному ринку, рівень менеджменту компанії, стан її виробничих потужностей та якість готової продукції. Крім названих внутрішніх

---

факторів діяльності, при здійсненні SWOT-аналізу ТНК необхідно також враховувати зовнішні фактори впливу. До таких зазвичай належать: демографічні тенденції, можливість виходу на нові ринки чи сегменти ринку за рахунок диверсифікації діяльності, можливість вертикальної інтеграції, а також наявність чи відсутність сильної конкуренції.

Іншим методом, який використовується при розробці стратегій ТНК, є визначення стратегічних зон господарювання корпорації та сегментація її діяльності. Цей метод полягає в аналізі зовнішнього оточення компанії, визначення загроз та нових можливостей на основі врахування тенденцій діяльності ТНК. Етапами цього методичного прийому при розробці стратегії є: формування інформаційної бази стратегічного планування, дослідження тенденцій розвитку явищ, які впливають на умови функціонування корпорації; визначення глобальних цілей корпорації та формування критеріїв розподілу ресурсів; розробка альтернативних варіантів стратегічних планів та забезпечення погодженості різних програм та інвестиційних рішень; реалізація, контроль та коректування стратегічного плану.

Таким чином, усі види стратегій пов'язані. Запорукою успішної діяльності ТНК на ринку є вибір та реалізація окремої стратегії для кожного рівня управління. При виборі та реалізації стратегії ТНК необхідно враховувати як зовнішні фактори, які впливають на діяльність корпорації, так і внутрішні, а також брати до уваги сильні та слабкі сторони корпорації та вплив процесів, які відбуваються в середовищі функціонування ТНК. Основним завданням, яке має бути вирішено при розробці стратегії, є погодженість між ресурсами компанії та її стратегічними цілями, а також реалізація ефективної діяльності для захисту від загроз зовнішнього середовища.

Доцільно проаналізувати перспективи виходу українських компаній на світові ринки. При цьому існують два можливих сценарії. Перший заснований на потужній державній підтримці процесу транснаціоналізації, помірної та послідовної експансії у всі ключові регіони світу та формуванні на базі холдингових структур внутрішньої системи міжнародного поділу праці. Реалізація такого сценарію повинна супроводжуватись державними заходами із штучного зниження конкуренції на світовому ринку в країні базування ТНК. При невиконанні останньої умови це здійснити неможливо. Другий сценарій – формування українських ТНК на базі фінансово-промислових груп. Він з'явився ще у середині 1990-х рр., але до нині не реалізований через низьку капіталізацію, невисоку конкурентоспроможність та рентабельність підприємств промисловості, нестійкий розвиток банківського сектору, брак досвідчених спеціалістів.

Проаналізувавши досвід діяльності зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що національні компанії, які планують виходити на зарубіжні ринки, мають керуватись наступною стратегією поведінки: необхідно сформувати «якісний» внутрішній попит (згідно з думкою М. Портера, це одна зі стратегій конкурентоспроможності компанії) [5]; основою якості продукції та послуг значною мірою можуть вважатись оптимізовані бізнес-процеси та стандартизація; пріоритетним є зростання вартості компанії та збереження її привабливості як інвестиційного об'єкта; для компанії, що росте, важлива присутність у регіонах, що стабільно розвиваються. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що національний капітал може витримати конкуренцію з великими іноземними компаніями та ТНК тільки в тому випадку, якщо він буде представлений великими промислово-фінансовими об'єднаннями. Крім підтримки з боку держави та сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, для підвищення конкурентоспроможності українських компаній необхідна розробка довгострокової маркетингової програми. Одним з основних елементів конкурентоспроможності сьогодні є широке використання результатів НДДКР, що проводяться дослідними центрами головної компанії та зарубіжними філіалами. Українським компаніям варто більш активно їх використовувати.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Підводячи підсумки, варто зазначити, що універсальної конкурентної стратегії не існує, тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі, науковим потенціалом та капіталом, якими володіє конкретна фірма, може принести успіх. Стратегічний розвиток компанії у сучасному світі багатоваріантний, проте він, безумовно, спрямований на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат через загострення конкуренції та збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. Для виходу на міжнародні ринки національні компанії мають керуватись стратегіями формування конкурентних переваг. Присутність на внутрішніх ринках ТНК створює додатковий стимул для підвищення якості продуктів та послуг національних компаній, одночасно з'являється можливість використовувати досвід, технології продажів та стратегії розвитку, зокрема ті, які були випробувані в інших країнах.



---

### **Список літератури**

1. Адрианов, В. Д. Современные тенденции в развитии и управлении ТНК [Текст] / В. Д. Адрианов // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 1. – С. 14-18.
2. Ансофф, И. Р. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Р. Ансофф; пер. с англ. С. Н. Жильцова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 348 с.
3. Градов, С. И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве [Текст] / С. И. Градов. – М.: МСХЛ, 2001. – 380 с.
4. Кругман, П. Р. Международная экономика: теория и политика [Текст] / П. Р. Кругман. – М.: Юнити, 2000. – 769 с.
5. Портер, М. Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Е. Портер. – М.: Экономическая наука, 2005. – 167 с.
6. Базилевич, В. Д. Современная экономическая теория: в поисках новой парадигмы [Текст] / В. Д. Базилевич // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №146. – С. 5-7.
7. Levitt, T. The Globalization of Markets [Текст] / T. Levitt // Harvard Business Review. – 1983. – № 61, May-June. – P. 92-102.
8. Inkpen, A. C. Global strategy: creating and sustaining advantage across borders [Текст] / A. C. Inkpen, K. Ramaswamy. – N.Y.: Oxford University Press, 2006. – 247 с.
9. Goshel, J. P. Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations [Текст] / J. P. Goshel, N. Noyria // Sloan Management Review. – Winter, 1993. – P. 23-35.

### **References**

1. Adrianov, V. D. (2007). Modern tendencies of TNCs development and management. Problems of management theory and practice, 1, 14-18.
2. Ansof, I. R. (2006). The new corporate strategy. Moscow: Alpine business books.
3. Gradov, S. I. (2001). Risk and choice of strategy in business. Moscow: MSHL
4. Krugman, P. R. (2000). International economy: theory and practice. Moscow: Unity.
5. Porter, M. E. (2005). Competitive advantage: how to reach high result and ensure its sustainability. Moscow: Economic science.
6. Bazylevych, V. D. (2013). The modern economic theory: in the search of new paradigm. Bulletin of Kyiv National Taras Shevchenko University, 146, 5-7.
7. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. Harvard Business Review, 61, 90-102.
8. Inkpen, A. C., Ramaswamy, K. (2006). Global strategy: creating and sustaining advantage across borders. N.Y.: Oxford University Press.
9. Goshel J. P., Noyria N. (1993). Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations. Sloan Management Review, 23-25.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Катерина Андріївна БУКРІНА**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри фінансів та банківської справи,  
Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»  
E-mail: ocean\_mar\_06@yahoo.com

**АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМКІВ ІНВЕСТИВАННЯ ОБОРОТНИХ  
КОШТІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Букріна, К. А. Аналіз джерел формування та напрямків інвестування оборотних коштів торговельних підприємств [Текст] / Катерина Андріївна Букріна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 42-47. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У сучасних кризових умовах необхідно забезпечувати ефективне управління торговельним підприємством, його ліквідність, платоспроможність і дохідність. Цього можна досягнути саме через управління формуванням та інвестуванням оборотними коштами.

**Мета статті.** Метою статті є здійснення аналізу джерел формування та напрямків інвестування оборотних коштів торговельних підприємств.

**Метод (методологія).** Теоретичною основою для проведення дослідження є доробок науковців з питань формування та інвестування оборотних коштів торговельних підприємств. Під час написання статті використовувалися наступні методи: монографічний (при аналізі наукових публікацій щодо управління оборотними коштами), метод економічного аналізу (при опрацюванні джерел формування оборотних коштів, визначенні ефективності обраних напрямків інвестування торговельними підприємствами).

**Результати дослідження.** Визначено основні джерела формування та проаналізовано напрямки інвестування оборотних коштів у досліджуваних підприємствах. Отримані результати є підґрунтям для вирішення практичних проблем щодо підвищення ефективності формування, інвестування та управління загалом оборотними коштами торговельних підприємств.

**Ключові слова:** аналіз; інвестування; оборотні кошти; позикові кошти; торговельні підприємства; управління.

**Kateryna Andriivna BUKRINA**

PhD in Economics,  
Lecturer,  
Department of Finance and Banking,  
State Higher Educational Institution «Pryazovskyi State Technical University»  
E-mail: ocean\_mar\_06@yahoo.com

**THE ANALYSIS OF SOURCES FORMATION AND INVESTMENT CIRCULATION OF CURRENT  
ASSETS OF TRADE ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** In today's crisis conditions, it is necessary to ensure the effective management of a trade enterprises, its liquidity, solvency and profitability. This can be achieved through the management of formation and investment of circulation of current assets.

**Purpose.** The purpose of this article is to conduct an analysis of the sources formation and investment circulation of current assets of trade enterprises.

**Method (methodology).** The theoretical basis of the research are the works of scientists on the formation and investment circulation of current assets of trade enterprises. The following research methods have been used in the article: monographic method (for the analysis of scientific publications on the management of circulation of current assets), the method of economic analysis (for the analysis of the circulation of current assets sources, determination of the investment efficiency of selected areas at trade enterprises).

---

**Results.** *The main sources of formation of current assets are determined. The direction of investment circulation of current assets in the enterprises under study are analysed. The obtained results are the basis for solving practical problems by improving the efficiency of formation, investment and management of overall circulation of current assets of trade enterprises.*

**Keywords:** *analysis; investments; circulation of current assets; borrowings; trade enterprises; management.*

**JEL classification:** G31, M21, M41

---

### Вступ

У сучасних умовах господарювання для більшості вітчизняних торговельних підприємств типовим наслідком кризових явищ їхнього економічного розвитку стала гостра нестача обсягу власних обігових коштів, що суттєво впливає на фінансові можливості та ефективне функціонування підприємств торгівлі загалом. У торгівлі, порівняно з іншими галузями, переважну частку господарських ресурсів охоплюють обігові кошти. Склад, розміщення, джерела фінансування, ефективність використання значною мірою обумовлюють як результати діяльності підприємства, так і його фінансовий стан. Цьому питанню присвячені праці багатьох науковців, таких, як І. О. Бланк [2], В. І. Головка [3], Л. О. Омелянович [5], А. М. Поддєрьогін та інші. Досягнення високих результатів діяльності торговельних підприємств базується на впровадженні насамперед ефективного механізму управління оборотними коштами. Адже через останнє можна впливати на ліквідність і платоспроможність підприємства, дохідність і ризики, що з ними пов'язані та забезпечувати ефективне управління торговельним підприємством загалом.

### Мета та завдання статті

Метою статті є аналіз джерел формування та напрямків інвестування оборотних коштів торговельних підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання: проаналізувати управління оборотними коштами, достатність власних джерел для їх формування, оцінити ефективність інвестування оборотних коштів, а також дослідити раціональність управління товарними запасами.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Вивчення практики управління оборотними коштами здійснено на прикладі 18 торговельних підприємств Донецької області, м. Донецька та м. Маріуполя, які об'єднано в три групи за обсягом товарообороту: 1 група – великі; 2 група – середні та 3 група – дрібні.

У першу групу увійшло 6 торговельних підприємств з обсягом товарообороту більш 10000 тис. грн; у другу – 5 підприємств, обсяг товарообороту яких коливається в межах від 5001 тис. грн до 9999 тис. грн, а в третю – дрібні торговельні підприємства з обсягом товарообороту менш 5000 тис. грн.

Такий вибір ознаки групування обумовлений тим, що стратегічну спрямованість торговельних підприємств та оптимізацію товарообороту обумовлює необхідність формування більшого обсягу оборотних коштів та визначає особливості напрямків їх інвестування.

Для підприємств першої групи характерний середній товарооборот 47013,70 тис. грн та обсяг оборотних коштів у середньому на 1 торговельне підприємство 116662,77 тис. грн; для підприємств другої групи, відповідно 7531,16 тис. грн та 2809,46 тис. грн, а для дрібних торговельних підприємств найменші обсяги товарообороту (1912,08 тис. грн) та найменші обсяги оборотних коштів (578,46 тис. грн). Таким чином ми бачимо: що менший обсяг товарообороту, то у меншому обсязі формуються оборотні кошти.

Початковим етапом процесу управління оборотними коштами є дослідження джерел їх формування на підприємствах торгівлі.

Як відомо, за джерелами формування оборотні кошти поділяються на власні та позикові. Дослідження динаміки джерел формування оборотних коштів дозволяє зробити висновок про те, що для торговельних підприємств першої та другої груп характерний брак власних оборотних коштів, що обумовлює необхідність формування оборотних коштів за рахунок позикових джерел. Підприємства 3 групи є найбільш мобільними та відповідно не відчувають недостатності власних оборотних коштів. Відповідно до цього загальна величина їх оборотних коштів формується за рахунок двох джерел – позикових та власних оборотних коштів.

Переважну частку складають все ж таки позикові кошти ( у 2013 році – 79 %, а у 2014 році – 90 %). Це свідчить про підвищення залежності торговельних підприємств цієї групи від зовнішніх джерел формування. До того ж, на підприємствах третьої групи спостерігається негативна тенденція стосовно зниження величини оборотних коштів на 40,25 %. Найбільше зростання обсягу оборотних коштів спостерігається на підприємствах 1 групи. За період 2013-2014 рр. оборотні кошти підприємств цієї групи в середньому збільшилися на 54,18 % та склали 10001,50 тис. грн. Така динаміка обумовлена

збільшенням обсягу позикових коштів на 13,67 % та відповідним скороченням величини недоліку власних оборотних коштів у середньому на 2211,62 тис. грн. Підприємства другої групи, хоча і забезпечили загальний приріст оборотних коштів у звітному періоді на 4,59 %, проте зазнали негативних тенденцій щодо джерел їх формування. Так у підприємств цієї групи значно збільшилась величина недоліку власних оборотних коштів (на 52,07 %). І, якщо у 2013 році в середньому недолік власних оборотних коштів складав 588,7 тис. грн, то у 2014 році ця величина збільшилась більш ніж на половину, та склала 895,21 тис. грн.

Таким чином політика управління оборотними коштами на підприємствах першої та другої груп не є ефективною, оскільки власний капітал спрямовується в основному на придбання основних засобів, оборотні кошти формуються винятково за рахунок зовнішніх джерел – позикових коштів.

Проведений аналіз структури джерел формування оборотного капіталу показав, що її динаміка в період 2013-2014рр. була змінною. Так на підприємствах першої та другої груп основним джерелом формування оборотного капіталу як у 2013 році, так і у 2014 році є позиковий капітал. Стосовно підприємств третьої групи, слід зазначити про негативні зміни структури джерел формування оборотних коштів. Так у звітному році сформувалася тенденція скорочення частки власних оборотних коштів (з 20,4 % до 9,7 %) у загальному їх обсязі.

Наявність достатнього обсягу оборотних коштів є необхідною передумовою нормального функціонування торговельного підприємства. Управління оборотними коштами полягає в забезпеченні неперервності процесу реалізації продукції з оптимальним розміром оборотних коштів. Це означає, що оборотні кошти підприємств мають бути розподілені по всіх стадіях кругообігу у відповідній формі в мінімальному, але достатньому обсязі.

Дослідження ефективності формування оборотних коштів повинно здійснюватися у взаємозв'язку із зіставленням темпів зміни товарообороту та темпів зміни оборотних активів на основі визначення коефіцієнтів інтенсивного та екстенсивного їх використання, на основі значення яких визначається спрямованість наряду формування оборотних коштів (якщо значення коефіцієнту більше одиниці – спрямованість політики інвестування оборотних коштів має екстенсивний характер, якщо менше одиниці – інтенсивний) (табл. 2).

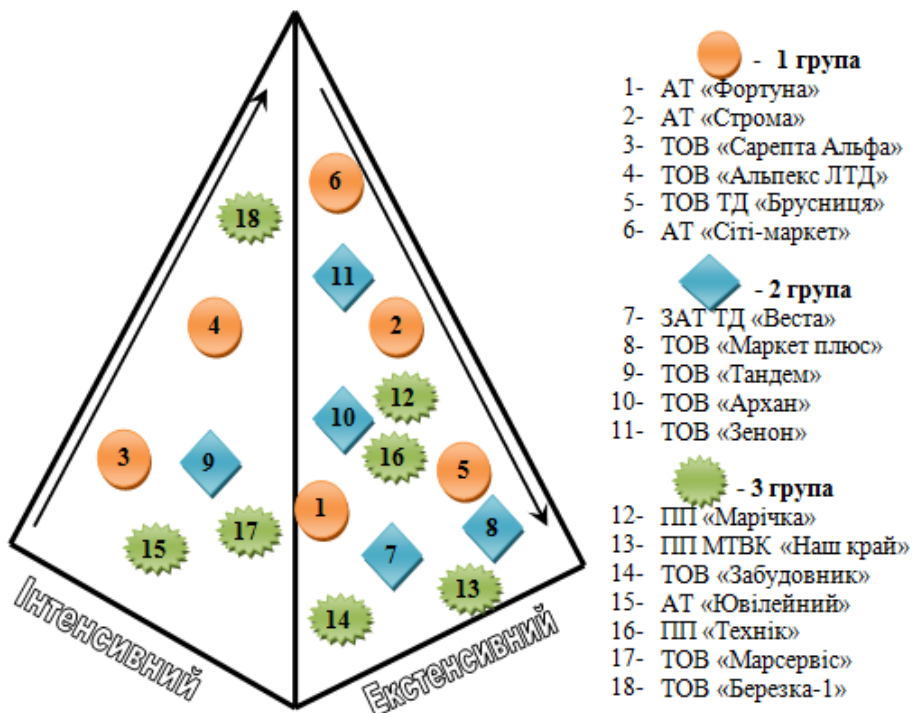
**Таблиця 2. Розрахунки коефіцієнтів інтенсивності та екстенсивності інвестування оборотних коштів**

Торговельні підприємства	Темп зміни товарообороту, %	Темп зміни оборотних активів, %	Коефіцієнт інтенсивності (екстенсивності) використання оборотних активів, коеф.*
<b>1 група</b>			
АТ «Фортуна»	129,43	156,36	1,21
АТ «Строма»	45,08	130,15	2,89
ТОВ «Сарепта Альфа»	141,11	120,92	0,86
ТОВ «Альпекс ЛТД»	103,83	85,82	0,83
ТОВ ТД «Брусниця»	101,86	101,90	1,00
АТ «Сіті-маркет»	103,62	107,43	1,04
<b>2 група</b>			
ЗАТ ТД «Веста»	109,94	129,39	1,18
ТОВ «Маркет плюс»	104,43	110,10	1,05
ТОВ «Тандем»	127,73	126,44	0,99
ТОВ «Архан»	142,39	146,55	1,03
ТОВ «Зенон»	111,32	138,93	1,25
<b>3 група</b>			
ПП «Марічка»	109,95	145,97	1,33
ПП МТВК «Наш край»	97,27	157,17	1,62
ТОВ «Забудовник»	110,65	173,32	1,57
АТ «Ювілейний»	131,81	107,73	0,82
ПП «Технік»	93,03	100,32	1,08
ТОВ «Марсервіс»	107,08	71,91	0,67
ТОВ «Березка-1»	124,27	84,39	0,68

\* Коефіцієнти екстенсивного використання оборотних активів характеризуються значенням, більшим за одиницю, а інтенсивності – меншим.

На основі проведених розрахунків визначено підприємства, для яких характерна інтенсивна спрямованість до формування, а також підприємства з екстенсивним напрямком формування оборотних коштів (рис. 1).

Проведені розрахунки дозволяють стверджувати, що більшість торговельних підприємств (64,75 %) здійснюють інвестування оборотних коштів за екстенсивним напрямком.



**Рис. 1. Ідентифікація торговельних підприємств за напрямком інвестування оборотних коштів у 2014 році**

Тільки для 35,3 % торговельних підприємств характерний інтенсивний напрямок формування, тобто такі підприємства забезпечують перевищення темпів зростання товарообороту над темпами зростання оборотних активів. Так з них переважну більшість займають торговельні підприємства 3 групи (АТ «Ювілейний», ТОВ «Марсервіс» та ТОВ «Березка-1»). Ефективну політику інвестування здійснюють два підприємства першої групи – ТОВ «Альпекс ЛТД» та ТОВ «Сарепта Альфа», на яких значення коефіцієнтів менші одиниці, та відповідно складають 0,83 та 0,86. Тільки для одного торговельного підприємства другої групи характерний інтенсивний напрямок – ТОВ «Тандем». Однак значення коефіцієнта інтенсивності на цьому підприємстві складає 0,99, що свідчить про наближення до екстенсивного напрямку інвестування.

Слід зазначити, що жодне підприємство протягом тривалого часу не може мати тільки інтенсивний напрямок формування оборотних коштів, у його діяльності обов'язково будуть періоди екстенсивного розвитку, що особливо небезпечно, бо в цей час торговельне підприємство може виявитися неконкурентоспроможним. Саме тому цей аналіз є важливим при здійсненні управління оборотними коштами на підприємствах торгівлі.

Відповідно до колообігу оборотних коштів, сформувавшись, вони інвестуються в окремі елементи оборотних активів торговельних підприємств. І від того, наскільки раціональною є структура оборотних активів, залежить результативність та конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз напрямків інвестування оборотних коштів показав, що товарні запаси зазвичай мають найбільшу питому вагу в загальному обсязі оборотних активів. Однак слід зазначити про частку торговельних підприємств, у структурі оборотних активів яких превалюють грошові кошти та дебіторська заборгованість. Ця структура характерна для підприємств, які або мають значні фінансові труднощі, або є новими гравцями на ринку (нещодавно створеними). Найвища питома вага товарних запасів (70-90 %) характерна для оборотних активів торговельних підприємств, які мають універсальний асортимент продукції..

Характеризуючи структуру напрямків інвестування оборотних коштів у середньому за групами торговельних підприємств, слід зауважити, що підприємствам 1 групи притаманний наступний розподіл: на формування товарних запасів спрямовується 32-37 % оборотних коштів, у дебіторську заборгованість – 20-30 %, грошові кошти – 6-20 %, інші оборотні активи 13-17 %. Для підприємств другої

---

та третьої груп оборотні кошти в основному спрямовані на формування товарних запасів (більш 50 % загального обсягу оборотних активів).

Проведена оцінка динаміки структури інвестування оборотних коштів дозволяє стверджувати, що для більшості торговельних підприємств притаманне збільшення величини товарних запасів, що сигналізує про підвищення товарного забезпечення товарообороту. При цьому зростання товарних запасів за всією сукупністю торговельних підприємств супроводжувалося одночасним зростанням дебіторської заборгованості.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що за період, який досліджується, відбулися зміни в структурі оборотних активів. На підприємствах першої групи зниження загального обсягу оборотних активів спостерігається тільки на ТОВ ТД «Брусниця», що обумовлено скороченням інвестування оборотних коштів практично за всіма напрямками інвестування (у товарні запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти та інші оборотні активи). ТОВ «Сарепта Альфа» має стабільну політику стосовно інвестування в оборотні кошти, позаяк цей напрямок у звітному році практично залишився на рівні минулого року. Для підприємств другої групи (ЗАТ ТД «Веста» та ТОВ «Маркет плюс») характерним є збільшення обсягів інвестування у всі елементи оборотних активів. На ТОВ «Тандем», ТОВ «Архан» та ТОВ «Зенон» спостерігається скорочення загальної величини оборотних активів, що в основному обумовлено значним скороченням грошових коштів даних підприємств. Для більшості підприємств третьої групи властиве зниження товарних запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що в результаті обумовило зменшення величини оборотних активів.

Для забезпечення максимального задоволення попиту й мінімізації витрат на зберігання й незадоволений попит необхідною є оцінка раціональності інвестування оборотних коштів у товарні запаси. Це свідчить про те, що цільовий обсяг товарообороту можливий при забезпеченні його відповідним обсягом товарних запасів та організацією раціонального управління ними.

З метою оцінки доцільності формування оптимального обсягу товарних запасів для забезпечення певного обсягу товарообороту необхідно визначити раціональність управління товарними запасами.

Раціональність управління товарними запасами може бути оцінена за наступною формулою [1, с. 47-51; 5, с. 243-247]:

$$ТП_{mз} = \sqrt{ТП_{mо}} \quad (1)$$

де  $ТП_{mз}$  - рівень раціоналізації товарних запасів, %;

$ТП_{mо}$  - темп зміни товарообороту, %.

Проведені розрахунки показали, що, незважаючи на зростання товарообороту та покращення структури напрямків інвестування оборотних коштів, на переважній більшості досліджених підприємств значення показників раціональності використання товарних запасів торговельними підприємствами за 2014р. свідчать про нераціональність їх використання в системі забезпечення приросту товарообороту.

Для переважної кількості торговельних підприємств (72,2 %) характерним було нераціональне управління товарними запасами, що обумовлено необґрунтованим перевищенням сформованого обсягу товарних запасів для забезпечення зростання товарообороту.

Слід зауважити, що узгодженість між темпами зміни товарообороту і товарними запасами спостерігається лише на 27,8 % торговельних підприємств. Отже, дослідження показало, що більшість торговельних підприємств не застосовують ефективні заходи та підходи до формування та використання товарних запасів.

Комплексність аналізу ефективності інвестування оборотних коштів має важливе значення, оскільки значно впливає на загальну ефективність використання всієї сукупності коштів, залучених підприємством.

Згідно з теорією кругообігу оборотних коштів [2, с. 145-148; 4, с. 55-57] весь оборот по реалізації продукції, що містить також і прибуток, є похідним не тільки від інвестованої вартості, але і від використання в процесі торгової діяльності живої праці, яка спрямовується на створення додаткової вартості та забезпечення отримання достатнього для свого розвитку прибутку. Інвестування оборотних коштів у грошові кошти здійснюється для підтримки неперервності кругообігу, вони повертаються до своєї початкової грошової форми у вигляді товарообороту, тобто разом із прибутком. Відтак швидкість кругообігу оборотних коштів торговельних підприємств залежить не лише від безпосередньо їх оборотності, а також визначається рентабельністю реалізації, оскільки, що більша величина прибутку залишиться у розпорядженні торговельного підприємства, то більша його частина може бути спрямована на поповнення оборотних коштів.

Проведені розрахунки оборотності товарних запасів показали, що для більшості торговельних підприємств (55,5 %), які досліджуються, притаманне уповільнення оборотності товарних запасів, що

---

---

свідчить про значний обсяг заморожених оборотних коштів у товарних запасах та відповідно низький рівень ефективності використання.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У сучасних умовах діяльності, коли кожному торговельному підприємству доводиться повністю перебудовувати систему господарювання відповідно до швидко змінюваних вимог ринкової економіки, а отже, переходити на повне самофінансування і самозабезпечення, актуальність проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності використання оборотних коштів, постійно зростає.

Виявлені зміни, що відбулися в динаміці обсягу, структури та джерелах формування оборотних коштів досліджуваних підприємств, досить тісно взаємопов'язані з ефективністю їх використання та суттєво впливають на їх фінансову стійкість та результативність, що обумовлює необхідність здійснення комплексної оцінки ефективності управління оборотними коштами як з позицій формування, так і ефективності інвестування.

### **Список літератури**

1. Білик, М. Д. Фінансовий аналіз [Текст] / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.
2. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Эльга: Ника Центр, 2004. – 624 с.
3. Головка, В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека [Текст] / В. І. Головка. – К.: ЦНЛ, 2006. – 448 с.
4. Ермасова, Н. Б. Финансовый менеджмент [Текст] / Н. Б. Ермасова. – М.: Юрайт-Издат, 2008. – 192 с.
5. Омелянович, Л. О. Фінансовий менеджмент [Текст] / Л. О. Омелянович. – Донецьк: ДонДУЕТ. – 2006. – 285 с.

### **References**

1. Bilyk, N. D. (2007). Financial analysis. Kyiv: KNEU
2. Blank, I. A. (2004). Fundamentals of financial management. Kyiv: Elga:Nick.
3. Golovko, V. I. (2006). Financial and economic activity of the enterprise: control, analysis and safety. Kyiv: CNL.
4. Ermasova, N. B. (2008). Financial management. Moscow: Yurait Publishing.
5. Omelianovich, L. O. (2006). Financial management. Donetsk: Don SUET.

**Стаття надійшла до редакції 16.09.2015 р.**

**Андрій Федорович ГУКАЛЮК**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: andgu@ukr.net

**УДОСКОНАЛЕННЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ТРЕНДІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Гукалюк, А. Ф. Удосконалення ланцюгів постачання в умовах трендів міжнародного бізнесу [Текст] / Андрій Федорович Гукалюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 48-54. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** В умовах ринкової конкуренції та глобалізації світової економіки як пріоритетний напрям економічного розвитку виступає концепція інтегрованої логістики, яка заснована на консолідації учасників системи для забезпечення неперервності, зниження сукупних витрат в усіх ланках логістичного ланцюга від виробника до споживача при задоволенні запитів споживачів щодо якості товарів і послуг, а також максимізації загального економічного ефекту. Тому виникає потреба у подальшому дослідженні питань управління ланцюгами в умовах міжнародного бізнесу та окреслення перспектив подальшого розвитку.

**Мета.** Виявлення особливостей створення ланцюгів постачання в межах міжнародного бізнесу і відповідна їх перебудова з урахуванням специфіки логістичних рішень в умовах глобалізації та конкуренції.

**Результати.** Досліджено особливості формування ланцюгів постачання в новому міжнародному середовищі бізнесу, розглянуто ключові тенденції у світовому просторі. Висвітлено сучасні виклики середовища, перспективи розвитку та можливості впровадження нових технологій в управлінні ланцюгами постачання. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади здійснення логістичного менеджменту під час зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено ключові аспекти досконалості сучасних ланцюгів поставок та окреслено їх глобальний характер.

**Ключові слова:** ланцюг постачання; глобалізація; мережева економіка; електронна логістика; управління ланцюгами постачання; логістична інфраструктура.

**Andrii Fedorovych HUKALIUK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economy of Enterprise  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: andgu@ukr.net

**IMPROVEMENT OF SUPPLY CHAIN UNDER INTERNATIONAL BUSINESS TRENDS**

**Abstract**

**Introduction.** In terms of market competition and globalization of the world economy the concept of integrated logistics becomes a priority way of economic development. This concept is based on consolidation of system participants to ensure continuity, lower total costs at all levels of the logistics chain from producer to consumer in meeting the demands of consumers regarding the quality of goods and services, and maximizing the overall economic effect. Therefore there is a need to proceed the study of the management chain in terms of international business and to outline prospects for further development.

**Purpose of the article** is to identify the peculiarities of creating of supply chains within the international business and their restructuring taking into account the specific logistics solutions in the context of globalization and competition.

**Results.** The features of the formation of supply chains in the new international environment of business are



---

*investigated. The key trends in the global space are discussed. The modern environmental challenges, prospects and opportunities of new technologies in supply chain management are considered. The theoretical and methodological principles of logistics management during the foreign activity are grounded. The key aspects of perfection of modern supply chains are outlined and their global nature is shown.*

**Keywords:** *supply chains; globalization; network economy; electronic logistics; supply chain management; logistics infrastructure.*

**JEL classification:** F13, O24

---

### **Вступ**

В умовах ринкової конкуренції та глобалізації світової економіки як пріоритетний напрям економічного розвитку виступає концепція інтегрованої логістики, яка заснована на консолідації учасників системи для забезпечення неперервності, зниження сукупних витрат в усіх ланках логістичного ланцюга від виробника до споживача при задоволенні запитів споживачів щодо якості товарів і послуг, а також максимізації загального економічного ефекту. Управління ланцюгом постачання є комплексним і системним підходом, який потребує одночасного розгляду та обліку багатьох операцій з постачання та збуту. Тому виникає потреба у подальшому дослідженні проблем, що стосуються формування складних ланцюгів постачання, створення нових технологій управління ланцюгами в умовах міжнародного бізнесу, окреслення перспектив подальшого розвитку.

Питання управління ланцюгами постачання за останнє десятиліття знайшли широке відображення в економічній літературі. Значну увагу на їхнє вивчення з позицій логістики звертають такі відомі вчені, як Д. Бауерсокс, В. Воробей, Д. Ламберт, Є. Крикавський, В. Скіцько, Д. Уотерс, Б. Холод та ін. Аналіз фахових джерел свідчить про важливість перебудови логістичних ланцюгів постачання в умовах глобалізації. Більшість науковців сучасності схиляються до створення інформаційно-інноваційних платформ в процесі логістичного менеджменту. При комплексному розгляді логістичних операцій виникають ключові, абсолютно нові напрямки діяльності, які сприяють створенню конкурентних переваг на ринку.

### **Мета статті**

Мета статті – виявлення особливостей створення ланцюгів постачання в умовах міжнародного бізнесу і відповідна їх перебудова з урахуванням специфіки логістичних рішень в умовах глобалізації та конкуренції.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Динамічний розвиток глобалізації економічних процесів сприяє формуванню досить розгалуженої і складної структури міжнародних відносин. Баланс інтересів суб'єктів міжнародних відносин визначається рівнем розвитку відцентрових і доцентрових сил з урахуванням щільності та характеру соціальних комунікацій у межах світового політико-економічного простору. В умовах суттєвих змін економік багатьох країн та їх цілковитого переформатування постає гостре питання розвитку міжнародного бізнесу. Це породжує формування більш ускладнених глобальних ланцюгів постачання і створення нових конфігурацій, що провокує впровадження нових моделей ведення діяльності підприємств у міжнародному середовищі і оптимізації логістичних операцій. Метою логістичного рішення у глобальній логістиці виступає оптимізація руху матеріально-інформаційно-фінансових потоків на підприємстві шляхом забезпечення ефективного управління виробництвом, транспортом, відносинами з логістичними центрами, використання інформаційних систем підтримки прийняття рішень та сучасних технологій складування.

Ключові тенденції, які суттєво впливають на логістичні рішення в міжнародному контексті ведення бізнесу, характеризуються зростанням складності нових утворень (гібридних відносин “конкуренції+кооперації”) і кількістю параметрів, що формують міжнародне середовище. Досліджуючи світові тренди, які висвітлюються в глобальних програмах Світового Економічного Форуму (The World Economic Forum) за 2012-2014 роки, а також у працях відомих економістів Світової Організації Торгівлі (The World Trade Organization) і Fung Global Institute [1; 2], усі логістичні рішення під час побудови глобальних ланцюгів постачання зводяться до таких параметрів:

- зміна потреб споживачів та поява нових очікувань;
- мережева економіка;
- глобалізація та складність логістичних процесів;
- нестабільність середовища;
- стійкість розвитку системи;
- зростаючі ризики;

- 
- відсутність надійної інфраструктури;
  - зростаючі урядові обмеження та бар'єри;

Сьогодні управління ланцюгами постачання містить комплекс різного роду потокових і автоматизованих процесів, вдосконалює послуги доставки і збільшує операційну ефективність, зменшує складування запасів і забезпечує оптимізацію споживчого попиту, розширяє мережу і збільшує бізнес загалом. Така сукупність процесів і завдань виправдана, бо логістичні управлінські рішення стають ключовими на рівні виходу будь-якого підприємства на міжнародний ринок. Правильно побудована логістична система неможлива без ґрунтовного вивчення потреб споживачів та їх очікувань. Зміна і перехід до глобальних ланцюгів постачання веде до зниження лише певних витрат, але транспортні витрати і зміни в законодавчому нормативно-правовому полі опосередковано впливають на продукцію, яку підприємства продають споживачам. Що більше підприємство нарощує свої потужності, займається збутовою діяльністю, то більш складним стає логістичний процес. Споживач вимагає від підприємств, учасників ринку надійнішого та якіснішого процесу доставки та генерування нових логістичних рішень. З'являється можливість створення нових варіантів: урізноманітнюється доставка товарів, пакування і складання, точніше складають транспортно-експедиційні маршрути з урахуванням споживчих потреб. Логістичні провайдери забезпечують більш адаптовані рішення до постійно змінних потреб споживачів. У цьому допомагає і електронна торгівля, яка є рушійною силою в побудові ланцюгів постачання, з подальшим ускладненням роботи логістичних операторів. Таким чином, усі учасники (організації), які входять до ланцюгів, володіють високоякісними товарами, зменшують витрати, орієнтуються на гнучку доставку, створюють надійне виконання і дотримання стабільності у майбутніх управлінських рішеннях, щоб задовільняти потреби споживачів.

Сучасний етап розвитку суспільства пов'язаний із формуванням мережевих економічних структур, економічних відносин, що складаються в особливому середовищі ведення бізнесу – мережевій економіці. Організації та підприємства більшою мірою стають частиною мережевої економіки.

Одним із локомотивів мережевої співпраці виступає торгівля он-лайн. Електронна комерція розуміється у декількох значеннях – вузькому, звуженому та широкому. Відповідно до першого електронна комерція (e-commerce) розглядається як комерційна діяльність лише Інтернет-провайдерів і виробників інформаційних метатехнологій, що, на думку багатьох дослідників, коректніше називати електронним бізнесом (e-бізнес). За звуженим підходом відбувається ототожнення електронної комерції та електронної торгівлі (e-торгівля), коли мається на увазі здійснення купівлі-продажу фізичних, цифрових товарів, послуг, купонів і квитків за допомогою Інтернет-мережі. У широкому тлумаченні – це всі можливі способи використання інформаційно-цифрового простору і технологій для розподілу ділової інформації, вибудовування відносин між суб'єктами ринку та здійснення господарської діяльності, які можна представити у вигляді матриці взаємодії всіх суб'єктів мережної економіки [3, с. 311].

Електронну логістику можна трактувати як деяку складну систему, в якій функціонують логістичні провайдери третього рівня, що забезпечують управління запасами на складах та перевезення продукції кінцевому споживачеві за допомогою електронного обміну даними, Інтернету, мобільних комунікаційних технологій тощо. В умовах мережевої економіки електронна логістика забезпечує ефективне управління інформацією і співпрацю усіх учасників ланцюга постачання. Значущість електронної логістики з кожним роком тільки зростає через стрімкий розвиток інформаційно-телекомунікаційних засобів, технологій та набуває нових форм та конфігурацій.

Глобалізація світового ринку, інтенсивний науково-технічний прогрес і поточні тенденції подальшого міжнародного поділу праці збільшують значущість управління потоковими процесами. Глобальна логістична система розглядається як сукупність закупівельних, виробничих, розподільчих, транспортних, фінансових та інформаційних підсистем, об'єднаних для більш ефективного розподілу ресурсів та управління світовими матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками. Транспортна логістика та нові логістичні рішення перевезень та доставки розглядаються як чинники, що сприяють глобальній інтеграції країни і тісно пов'язані з розвитком національної економіки через розширення її участі в міжнародній торгівлі.

У зв'язку з багатовимірним характером глобалізації виділяють ще одне явище, таке, як локалізація економік. Явище глобалізації, з одного боку, і локалізації, з іншого, у наш час одержало визначення глокалізації. Термін "глокалізація" покликаний підкреслити двоаспектність процесу глобалізації, співвіднесеність і взаємопроникнення глобального і локального. Аналіз явища глобалізації показує парадоксальність сучасного суспільства: що виразнішим стає процес глобалізації, то більш потрібною виявляється різноманітна (культурна, економічна, історична.) локальна специфіка різних територій. "Мислити глобально, діяти локально" – девіз Римського клубу, що вперше з'явився у 60-х роках минулого століття, отримав нині можливість для всебічного та послідовного дослідження. Так, англійський соціолог Роланд Робертсон, який запропонував термін "глокалізація", стверджує, що глобальні та локальні тенденції взаємодоповнюювані і взаємопроникають одна в одну, хоча в конкретних ситуаціях

---

можуть перейти у зіткнення. Отже, “глобальне” і “локальне” – це фундаментальні прояви сучасної реальності [4, с. 22-23].

Глобалізація логістичних мереж зростає з кожним роком. Позаяк підприємства продовжують розширювати зовнішньоекономічну діяльність, вони постійно перебувають у середовищі змін та зовнішніх викликів, які найчастіше втілюються через урядову політику різних держав, фрагментацію каналів постачання і бідну логістичну інфраструктуру. Постачальники мережі, які розташовані в різних країнах, надають послуги і часто перетинають національні кордони. Враховуючи складність усіх логістичних операцій між країнами, відбувається зміна та переформатування самого матеріального потоку. Трансформація матеріального потоку в товарний у сфері зовнішньої торгівлі обумовлена обов'язковим використанням товарно-грошових відносин у процесі його переміщення від постачальника до одержувача, у тому числі – і при перетині митного кордону будь-якої держави. Найважливіша роль при оптимізації руху товарного потоку між державами відводиться фінансовому потоку, що забезпечує переміщення товарно-матеріального потоку через митні кордони.

З позицій логістичних процесів, які відбуваються в міжнародному просторі, важливо переосмислити всі можливі стратегії постачання, наприклад, вдосконалювати із використанням концепцій Single Sourcing (мінімальна кількість постачальників), Global Sourcing чи Eine Quelle Versorgung (єдиний постачальник), виробничо-синхронне постачання, Just-in-time (точно, своєчасно), Zulieferintegration (інтеграція постачальників у розвиток виробництва) [5]. Для реалізації таких концепцій необхідно враховувати ризики економічного та політичного характеру сучасного глобалізованого світу, а також доцільно здійснювати раціональну диверсифікацію джерел постачання для того, щоб уберегти фінансово-господарську діяльність від загроз ззовні.

Отже, глобалізація за своїм змістом суттєвим чином впливає на розвиток і широке використання логістичного підходу в становленні міжнародних торгових відносин на світовому ринку. Саме глобалізація сприяє оптимізації розміщення ресурсів, розширенню асортименту товарів і підвищенню їх якості, стимулюючи при цьому розвиток всієї міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури, що обслуговує міжнародну логістичну інфраструктуру.

*Нестабільність середовища* із зростаючою фрагментацією каналів розподілу і більш суттєвими змінами споживчого попиту, зміщенням міксу продукт/послуга, появою нових гравців на ринку і коротким життєвим циклом продукту не дозволяє виконати загальноприйняті правила логістики “7R”. Споживчий попит все більше відображає хаотичні тенденції змінного ринку, його все складніше передбачати і задовольняти.

В умовах постійних змін в середовищі доцільно використовувати концепцію швидкого реагування (Quick Response Logistics). Її поява свого часу була викликана, з одного боку, ускладненням запитів ринку, які стали настільки різноманітними і мінливими, що їх практично неможливо прогнозувати на тривалий період, а з іншого – зростаючій конкуренції імпорту з країн з дешевою робочою силою. Поєднання цих двох чинників означало для західних торговельних і виробничих підприємств, що їм доведеться вести бізнес в умовах ринкового хаосу, а також шукати шляхи скорочення витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності. Один з головних принципів концепції швидкого реагування полягає в тому, що вона не покладається на прогнози ринку, а займається збором і аналізом даних про фактичні покупки в місцях їх здійснення. Ці дані служать підставою для миттєвої логістичної реакції виробників товарів і їх постачальників [6].

З логістичних позицій проблема забезпечення стійкого розвитку системи може бути представлена як завдання з оптимізації економічних потоків у просторі та часі, що має на меті збалансування процесів відтворення та споживання ресурсів у соціо-еколого-економічній системі. Управління матеріальним потоком (як основним елементом економічного потоку) на всіх рівнях слід розглядати як такий, що здійснюється на всіх стадіях його формування та функціонування: від забезпечення суспільного виробництва сировиною до утилізації відходів виробництва та споживання.

Розбудовуючи свою логістичну систему, підприємства повинні керуватися трьома ключовими принципами – чіткого управління, прозорості діяльності та довгострокової підтримки. Співпрацюючи з постачальниками, підприємство стимулює їх упроваджувати власні стандарти відповідальної діяльності та одночасно дотримуватися вимог самого підприємства. Розбудовуючи відповідальну систему управління ланцюгами постачання, менеджери повинні оцінювати не лише короткострокові фінансові вигоди, які вони самі зможуть отримати, а й будувати такі взаємовідносини з постачальниками, які допоможуть створити довгострокову цінність для всього ланцюга. А це вимагає інтеграції принципів стійкого розвитку у закупівельну практику.

*Зростаючий ризик і зрушення.* Кожному ланцюгу постачання, логістичній системі та її ланці відповідає своя система ризиків. Забезпечення необхідної кількості та заданої якості продукту, виконання встановлених термінів і отримання найменшого рівня витрат пов'язане з різноманітними за природою, розміром і частотою ризиками. Логістичні ризики пов'язані з ризиками виконання логістичних операцій транспортування, складування, вантажопереробки і управління запасами та ризики логістичного

---

менеджменту усіх рівнів, у тому числі ризику управлінського характеру, що виникають при виконанні логістичних функцій і операцій [6, с. 45]. До витрат, пов'язаних з покриттям логістичних ризиків, можуть належати: збиток від нераціональних логістичних рішень, витрати на страхування вантажів, страхування відповідальності перевізника, страхування запасів та інші.

Fung Global Institute визначив 5 ключових джерел ризиків, які впливають на логістичні ланцюги в сьогоднішній інтегрованій глобальній економіці, а саме [7]:

- державні фактори (торгівельна політика; постанови та положення; фіскальна політика; фінансова політика);
- динаміка споживчого попиту (місцеві уподобання та смаки; достатній рівень доходу; відношення до соціальних /навколишніх впливів);
- природні зрушення (землетруси; повені);
- штучні зрушення (воєнні конфлікти; заворушення профспілок; тероризм);
- інновації (технологія; організації, які займаються ноу-хау; новітні бізнес-моделі).

Окрім цього, доречно виокремити макроекономічні ризики, які існують у наш час. Це бізнес-цикли, фінансові кризи, демографічні зрушення, межі зростання, ризики, пов'язані з товарами масового споживання, та довкілля. Кожне з цих джерел має наслідки для інших складових ланок логістичних ланцюгів: підприємства, які постачають, працівники, які виробляють, посередники, які зберігають, і регіони, які зливаються в процесі діяльності усіх учасників ринку. Будь-які ризики, які виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі, потрібно вміти передбачувати і правильно ними управляти. Можливість активно управляти ризиками на всіх етапах ланцюга постачання є важливим фактором для розвитку підприємств. Вміння передбачати події і управляти ризиками – це свого роду “знак якості” сучасних ланцюгів постачання, а в майбутньому це стане одним із основних критеріїв ефективності бізнесу.

*Відсутність надійної інфраструктури.* У світовому господарстві здійснення міжнародних перевезень є неможливим без розвинутої логістичної інфраструктури, як на національному рівні, так і на міжнародному. При цьому під час обслуговування міжнародного товарного потоку в процесі постачання нерідко беруть участь кілька національних логістичних інфраструктур. Формування логістичної інфраструктури базується на принципах раціоналізму, системності, комплексності, балансу інтересів суб'єктів ринку, орієнтації на задоволення потреб споживачів. У наш час специфічний вид логістичної інфраструктури представлений логістичними терміналами/парками (хабами), або транспортно-логістичними центрами, які є вузловими мультимодальними центрами на перетині міжнародних товаропотоків [8, с. 108].

Згідно з нещодавними звітами Світового Економічного Форуму (The World Economic Forum) разом з Bain&Co і Світовим Банком виділено доречність та важливість вдосконалення адміністративних процедур та інфраструктури транспорту і комунікацій [9]. Менеджмент провідних підприємств під час управління ланцюгами постачання повинен застосовувати нові стратегії. Із зростанням міжнародної торгівлі і споживчого попиту, більшість підприємств адаптує складні технології управління ланцюгами, вдосконалює стратегії постачання, щоб зменшити ризик від неправильних дій і мінімізувати затрати, втримавши тим самим конкурентні позиції на ринку. Постачальники-посередники відтак сподіваються стати більш локально орієнтованими, щоб зменшити транзит коридору проходження товарів і здобути додаткову частку на ринку або вийти на нові ринки. Як наслідок, число регіональних дистриб'юторських центрів зростає, що веде до появи нових постачальників і 3PL-провайдерів. Це забезпечує комунікації, співпрацю і прозорість через весь логістичний ланцюг, що гарантує легкість здійснення торгівлі, дотримання вимог і потреб споживців, вчасну доставку і збереження коштів. Для ефективного керування новими викликами, які виникають у процесі управління ланцюгами, потрібно враховувати аспекти автоматизації під час створення інтегрованих логістичних ланцюгів, прозорості та аналізу даних для кращого планування і формування статистичних моделей [6, с. 14].

*Зростаючі урядові обмеження та бар'єри.* З розширенням міжнародної торгівлі відповідно збільшуються потреби логістики в подовженні логістичного ланцюга, зростання невизначеності, збільшення обсягу необхідної документації. Але в той час, як ці рушійні сили спонукають організації до подолання національних меж, менеджмент зіштовхується з ринковими і фінансовими бар'єрами, перешкодами, зумовленими каналами розподілу. Серед бар'єрів розвитку глобальної логістики основна частка припадає на митні бар'єри (41 %), законодавчі (32 %) та інформаційні (27 %) [10, с. 267].

Під час проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами товаропотік набуває особливих ознак, оскільки змінює свої характеристики у просторі та часі. Такі товаропотоки пов'язані із переміщення товарів через кордон держави, що супроводжується відповідними митними процедурами. Митні процедури змінюють характеристики товаропотоку: збільшують його величину (вартість) через обкладання митом і зменшують швидкість руху через необхідність додаткових витрат часу на оформлення документів. Учасникам зовнішньоекономічної діяльності доводиться мати справу з численними адміністративними бар'єрами у міжнародній торгівлі. [11, с. 56]. Поточні перешкоди

---

групується за 5 напрямками: час на експорт/імпорт, витрати на експорт/імпорт, правові проблеми (недосконалість законодавства), інформаційні проблеми (відсутність прозорості інформації) та проблеми реалізації.

Перераховані та розглянуті вище параметри, які впливають на логістичні рішення щодо перебудови ланцюгів постачання, зумовлені нестабільністю середовища, але проте, сприяють створенню нових можливостей. Нові виклики міжнародного бізнесу стимулюють до перегляду усіх логістичних рішень у процесі управління ланцюгами, але ключовими залишаються – необхідність відповідної платформи, процес удосконалення логістичних операцій, візуальність для аналізу, зменшення операційних витрат, швидка реакція на зміни споживчого попиту і удосконалений процес прийняття стратегічних рішень. Автором пропонується доречність впровадження деяких кращих практик.

1. *Інтеграція*. Більшість великих організацій уже володіють програмним забезпеченням щодо управління ланцюгами постачань – наприклад, в області транспортного чи складського логістичного управління. Інтеграція існуючих програмних продуктів, діяльність внутрішніх департаментів і співпраця із зовнішніми партнерами виглядає складним процесом, який потребує часу, але це істотно дозволить досягти всіх переваг і вигод у майбутньому. Маючи надійних постачальників, перевізників і партнерів, бізнес буде нарощувати та вдосконалювати свою діяльність, інтегруючись з ключовими споживачами і ритейлерами [9].

2. *Оптимізація ланцюга постачання*. Контроль за витратами є ключовим, з яким стикаються менеджери під час управління ланцюгами постачання. Прозорість досягається в управлінні ланцюгами через можливість виявлення вузьких місць, вказуючи на шлях для оптимізації, це відповідно робить ланцюг постачання міцнішим і зменшує операційні витрати. Це звільняє працівників і дає можливість команді професіоналів фокусуватись на їхніх основних завданнях і на збільшенні ефективності [9].

3. *Тривалий процес вдосконалення*. Окрім моніторингу ланцюга постачання в реальному часі, підприємства займаються контролем виконання зобов'язань постачальниками та партнерами. Це їх заохочує до різноманітної співпраці і до покращення рівня сервісу, що забезпечує функціонування ланцюга. Кожний зв'язок у ланцюзі має бути щільно інтегрованим для загального успіху його функціонування.

Нові міркування та ідеї щодо логістичного управління займають особливе місце, адже нові ринки відкривають унікальні можливості та переваги для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Удосконалені логістичні рішення в системі управління ланцюгами постачання забезпечують зміну логістичної стратегії, отримання стабільного зростання та значних конкурентних переваг як у національному, так і глобальному вимірах.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Розвиток глобальної логістики є закономірним і незаперечним процесом. Під час прийняття управлінських рішень щодо перебудови ланцюгів постачання необхідно враховувати такі ключові тенденції на ринку: міжнародна торгівля переважно пов'язана з більшими обсягами замовлень, що уможливорює компенсувати вищі витрати на перевезення; міжнародним ринкам притаманний значний ступінь невизначеності, значні коливання попиту; на міжнародному ринку більше посередників (вантажні експедитори і митні агенти); великі відстані утруднюють встановлення тісних робочих відносин з кінцевими споживачами; через великі відстані та відмінності в культурах комунікації стають важкими; умови торгівлі змінюються, в окремих випадках можуть стати взагалі незнайомими; фінансові ризики та складність в аналізі даних.

Логістичні операції дають змогу підприємствам здобути ринкове зростання, значну економію за рахунок масштабів діяльності і підвищення прибутковості. На світовому ринку з кожним роком збільшується роль логістики і зростає значення логістичного менеджменту. Успішне впровадження логістичного управління та перебудова ланцюгів постачання сприятиме виявленню усіх наявних ринкових можливостей і удосконаленню системи прийняття рішень.

### **Список літератури**

1. Global value chains in a changing world [Електронний ресурс] / Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU) and World Trade Organization (WTO). – Режим доступу: [www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/aid4tradeglobalvalue13\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf).
2. Outlook on the logistics & supply chain industry 2013. Global Agenda Council on Logistics & Supply Chain Systems 2012-2014 [Електронний ресурс] / The World Economic Forum. – July 2013. – Geneva, 2013. – Режим доступу: [www.sheffi.mit.edu/sites/default/files/WEF\\_GAC\\_Outlook\\_2013\\_Sheffi.pdf](http://www.sheffi.mit.edu/sites/default/files/WEF_GAC_Outlook_2013_Sheffi.pdf).
3. Скіцько, В. І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу [Текст] / В. І. Скіцько // Бізнес Інформ. – № 7. – 2014. – С. 309-314.
4. Шуба, М. В. Транскордонне співробітництво: “Think globe, act local” [Текст] / М. В. Шуба // БізнесІнформ. – № 9. – 2014. – С. 21-25.

- 
5. Воробей, В. Відповідальне управління ланцюгами постачань. Представництво ООН в Україні. Ініціатива Глобального договору в Україні [Електронний ресурс] / В. Воробей, А. Данилюк, І. Журовська. – Режим доступу: [www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf](http://www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf)?
  6. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок: [пер. с англ.] Logistical Management [Текст]: [учебник] / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. Кадров. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
  7. Doing Business 2014. Understanding regulations for small and medium-size enterprises. – The World Bank, the International Finance Corporation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.doingbusiness.org/Doing%20Business/.DB14-Full-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/Doing%20Business/.DB14-Full-Report.pdf).
  8. Стройко, Т. В. Логістична інфраструктура: теоретичний аспект [Текст] / Т. В. Стройко // Маркетингове забезпечення продовольчого ринку України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 7-8 квітня 2009 року). – Полтава. – 2009. – С.105-111.
  9. Umney, C. Trends in global trade management. [Електронний ресурс] / С. Umney. – Режим доступу: [www.aeb-international.co.uk/multi.../focus-06-14-trends-in-gtm.pdf](http://www.aeb-international.co.uk/multi.../focus-06-14-trends-in-gtm.pdf).
  10. Холод, Б. І. Глобалізація як фактор впливу на процеси логістичного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [Текст] / Б. І. Холод, О. М. Зборовська // Європейський вектор економічного розвитку. – № 2 (17). – 2014. – С. 261-270.
  11. Шкварчук, Л. О. Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [Текст] / Л. О. Шкварчук, К. С. Коваленко // БізнесІнформ. – № 9. – 2012. – С. 54-57.

### **References**

1. Global value chains in a changing world. – Fung Global Institute (FGI), Nanyang Technological University (NTU) and World Trade Organization (WTO). (2013). Retrieved from: [www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/aid4tradeglobalvalue13\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4tradeglobalvalue13_e.pdf).
2. Outlook on the logistics & supply chain industry. (2013). Global Agenda Council on Logistics & Supply Chain Systems 2012-2014. – The World Economic Forum. – July 2013. – Geneva, 2013. Retrieved from: [www.sheffi.mit.edu/sites/default/files/WEF\\_GAC\\_Outlook\\_2013\\_Sheffi.pdf](http://www.sheffi.mit.edu/sites/default/files/WEF_GAC_Outlook_2013_Sheffi.pdf).
3. Skitsko, V. I. (2014). Elektronna logistyka jak skladova suchasnogo biznesy. *Biznes Inform*, 7, 309-314.
4. Schuba, M. V. (2014). Transkordonne spivrobitnyctvo: "Think globe, act local". *Biznes Inform*, 9, 21-25.
5. Vorobey, V., Danilyuk, A., Zhurovska, I. (2009). Vidpovidalne upravlinnya lancyugamy postachan / Predstavnyctvo OON v Ukraini. Inicyatyva globalnogo dogovoru v Ukraini. Retrieved from: [www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf](http://www.dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/09-Kliukvina.pdf)?
6. Bowersox, D. J., Closs, D. J. (2001). *Logistical management: the Integrated Supply Chain Process*. Second edition. Moscow: Olimp-business.
7. Doing Business. Understanding regulations for small and medium-size enterprises. (2014). The World Bank, the International Finance Corporation. Retrieved from: [www.doingbusiness.org/Doing%20Business/.DB14-Full-Report.pdf](http://www.doingbusiness.org/Doing%20Business/.DB14-Full-Report.pdf).
8. Stroyko, T. V. (2009). Logistychna infrastruktura: teoretychniy aspect. [Marketingove zabezpechennya prodovolchogo rynku Ukrainy]. *Poltava*, 105-111.
9. Umney, C. (2014). Trends in global trade management. Retrieved from: [www.aeb-international.co.uk/multi.../focus-06-14-trends-in-gtm.pdf](http://www.aeb-international.co.uk/multi.../focus-06-14-trends-in-gtm.pdf).
10. Kholod, B. I., Zborovska, O. M. (2014). Globalizatsia yak factor vplyvu na procesy logistychnogo upravlinnya zovnishnoekonomichnoju diyalnistu pidpryemstv. *Evropeiskiy vector ekonomichnogo rozvytku*, 2 (17), 261-270.
11. Schkwarchuk, L. O., Kovalenko, K. S. (2012). Ocinyuvannya tovaropotokiv u zovnishnoekonomichniy dijalnosti pidpryemstv. *Biznes Inform*, 9, 54-57.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Ірина Олегівна ДЕМКІВ**

кандидат економічних наук,  
викладач кафедри менеджменту та публічного управління,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: demkiv\_irina@ukr.net

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ  
НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Демків, І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / Ірина Олегівна Демків // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 55-62. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті проаналізовано відомі методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємств, на основі чого сформовано п'ять їх основних груп, окреслених за певними ознаками. Зважаючи на відсутність усталених підходів до оцінювання й управління гнучкістю підприємств та з метою формування власної концепції управління гнучкістю підприємства, на основі узагальнення монографічних джерел та довідкової інформації, нами обрано широкий спектр методів, що можуть використовуватися у цій сфері наукових розвідок. Трактують сутності управління гнучкістю підприємства, яке, на відміну від усталеного, полягає у визначенні цього управління як цілеспрямованого превентивного впливу на зростання ринкової вартості підприємства в умовах змін, що передбачає трансформацію бізнес-процесу через механізми власної ідентифікації, саморозвитку та інтегративності за всіма складовими гнучкості з використанням портфеля інноваційних управлінських технологій. Метою роботи є виявлення характерних рис сучасних концепцій оцінювання та управління гнучкістю підприємства. У результаті запропоновано гіпотезу формування системи управління гнучкістю підприємства, яка передбачає використання міждисциплінарного підходу та орієнтацію системи управління гнучкістю на реалізацію обраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості підприємства. Відмінністю такого підходу є доведення можливості й доцільності побудови нових і розвитку існуючих конкурентних переваг при акцентуванні уваги на проблематиці управління гнучкістю підприємства.*

**Ключові слова:** гнучкість; управління гнучкістю; методичний підхід; оцінювання; діагностика; конкурентоспроможність; ринкова вартість.

**Iryna Olehivna DEMKIV**

PhD in Economics,  
Lecturer,  
Department of Management and Public Administration,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: demkiv\_irina@ukr.net

**METHODICAL APPROACHES FOR ENTERPRISE FLEXIBILITY EVALUATION IN A  
VOLATILE MARKET ENVIRONMENT**

**Abstract**

*In the article the known methodological approaches to the companies flexibility evaluation are defined according to the certain criteria. On their basis five major groups are formed. Taking into consideration the absence of established approaches to the assessment and management of enterprises flexibility and with the aim to form peculiar concept of enterprise flexibility management, we have selected a wide range of techniques that can be used in the field of scientific research. It has been done on the basis of the synthesis of monographs and background information. It has been worked out the interpretation of the essence of companies flexibility management, which unlike the established one, is to define this administration as purposeful preventive effect on the growth of the market value of the company in terms of changes. This interpretation involves the transformation of business*

© Ірина Олегівна Демків, 2015

---

*process through the mechanisms of their own identity, self-development and integrativity of all elements of flexibility with the use of the portfolio of innovative management technologies. The aim is to identify the characteristics of modern concepts of evaluation and management of companies flexibility. As a result we have suggested a hypothesis of formation of system of enterprise flexible management that involves the use of an interdisciplinary approach and orientation of control system by the enterprise flexibility to implement the chosen business model and increase the market value of the company. The difference of this approach is that we have proved the possibilities and feasibility of construction of new and existing competitive advantages in focusing on the issue of companies flexibility management.*

**Keywords:** flexibility; flexibility management; methodological approach; evaluation; diagnostics; competitiveness; market value.

---

**JEL classification: O10, O31**

---

Впровадження інноваційної моделі розвитку на підприємствах України передбачає докорінну перебудову їх виробничої і господарської діяльності на засадах новітньої управлінської парадигми, що потребує імплементації до бізнес-моделі управлінських технологій оперативної і превентивної реакції на трансформацію умов функціонування. Високий рівень турбулентності ринкового середовища спонукає підприємства до побудови конкурентних переваг на засадах управління їх гнучкістю, оскільки традиційні управлінські інструменти не забезпечують бажаного ринкового успіху і конкурентного захисту. Зростання актуальності теоретичного обґрунтування і методичного забезпечення технологій управління гнучкістю підприємств зумовлюється також процесами трансформації конвергентного розвитку суб'єктів ринку в дискретний, що потребує додаткових досліджень хаотичного розвитку та самоорганізації систем.

Метою статті є систематизація методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємства.

Науковий аналіз і систематизація методичного інструментарію оцінювання й управління гнучкістю підприємств дозволили констатувати, що фахівцями не вироблено єдиного загально визнаного підходу до оцінювання цієї важливої складової управлінської діяльності в умовах нестабільного та агресивного ринкового середовища. Нами встановлено, що гнучкість підприємства найчастіше оцінюється з позицій здатності суб'єкта господарювання до оновлення продукції на основі підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва, впровадження гнучких виробничих систем та удосконалення організації виробництва з орієнтацією на широку номенклатуру продукції. Спеціалізовані ж підприємства, як правило, не є об'єктами подібних досліджень, що значною мірою обмежує портфель управлінських технологій, спрямованих на пошук можливостей обґрунтування шляхів їх виживання й успішного функціонування в нестабільному ринковому середовищі. Поряд з тим, вивчення останніх методичних розробок з досліджуваної проблематики засвідчує, що у даний час актуалізується значущість фінансової складової гнучкості, однаково важливої і для моно-, і для багатомноменклатурного виробництва.

Загальновідомо, що якість управлінського впливу на фактори гнучкості підприємства, доцільність і можливість використання оптимального набору методів та важелів менеджменту в конкретній ситуації та при певному наборі обставин залежить від рівня наукової обґрунтованості й об'єктивності методів оцінювання об'єкта управління – гнучкості підприємства. Зважаючи на це, нами проаналізовано відомі методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємств, на основі чого сформовано п'ять їх основних груп, окреслених за певними ознаками:

- перша група об'єднує технології оцінювання гнучкості підприємства на основі інтегрального показника, який акумулює вплив часткових або узагальнених індикаторів за різноманітними критеріями (В. М. Васильєв, О. В. Грачов, В. А. Козловський, Л. А. Мачкур, Р. А. Сатановський);
- друга група охоплює методичні підходи, які об'єднуються баченням гнучкості підприємств з позицій оцінювання їх фінансової гнучкості (або вартості гнучкості) як пріоритетної у загальній системі видів гнучкості (А. Гамб, К. Гронхаг, А. Дамодаран, Б. Дрейер, У. О. Клеверлі, С. О. Комаринець, А. Тріантіс, П. Фернандез);
- третя група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств акцентує увагу на побудові мультиплікативних моделей інтегрального показника гнучкості підприємств з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості (В. М. Самочкін, Д. Ш. Яруліна);
- четверта група управлінських технологій оцінювання гнучкості підприємств орієнтує на розгляд цієї проблеми з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого, що забезпечує комплексний аналіз усіх його складових і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів (Т. І. Лепейко, І. П. Отенко, М. С. Пантелеев, Н. М. Шматько);
- п'ята група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплює блок питань, пов'язаних з багатомнофакторним оцінюванням гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу



та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів (О. В. Грачов, С. О. Комаринець, Н. В. Хлістунова, О. В. Шатілова).

Типовим представником технологій оцінювання гнучкості підприємств першої групи є методичний підхід, запропонований Л. А. Мачкур, яка для розрахунку інтегрального показника гнучкості підприємства використовує емпіричну формулу, де часткові показники попередньо згруповані у три групи – внутрішньої гнучкості, зовнішньої оборонної гнучкості та зовнішньої наступальної гнучкості [1, с. 11]:

$$FI = W_1(w_{11} \cdot K_{11} + w_{12} \cdot K_{12} + \dots + w_{1n} \cdot K_{1n}) + W_2(w_{21} \cdot K_{21} + w_{22} \cdot K_{22} + \dots + w_{2n} \cdot K_{2n}) + W_3(w_{31} \cdot K_{31} + w_{32} \cdot K_{32} + \dots + w_{3n} \cdot K_{3n}), \quad (1)$$

де:  $FI$  – інтегральний показник гнучкості діяльності підприємства;

$W_1$  – комплексний ваговий коефіцієнт (КВК) для групи показників внутрішньої гнучкості;

$w_{11}, w_{12}, w_{1n}$  – часткові вагові коефіцієнти (ЧВК) для показників внутрішньої гнучкості;

$W_2$  – КВК для групи показників зовнішньої оборонної гнучкості;  $w_{21}, w_{22}, w_{2n}$  – ЧВК для показників зовнішньої оборонної гнучкості;

$W_3$  – КВК для групи показників зовнішньої наступальної гнучкості;  $w_{31}, w_{32}, w_{3n}$  – ЧВК для показників зовнішньої наступальної гнучкості;

$K_{11}, K_{12}, \dots, K_{1n}$  – показники внутрішньої гнучкості;

$K_{21}, K_{22}, \dots, K_{2n}$  – показники зовнішньої оборонної гнучкості;

$K_{31}, K_{32}, \dots, K_{3n}$  – показники зовнішньої наступальної гнучкості.

Комплексний ваговий коефіцієнт груп показників гнучкості ( $W_i$ ) отримують, знаючи власні значення кожного виділеного в результаті аналізу основних компонент фактора. На думку автора цього методичного підходу, залежно від значення інтегрального показника гнучкості можна прогнозувати тенденцію розвитку підприємства при здійсненні обраної стратегії і на цій основі формулювати шляхи її удосконалення.

О. В. Грачов, використовуючи виявлені чинники управління розвитком гнучкості підприємства, пропонує розраховувати комплексний показник її оцінювання ( $\Gamma_{nj}$ ), який розраховується як геометрична середня оцінки фінансової спроможності підприємства до оновлення продукції ( $K_{fsj}$ ) і оцінки наявності організаційно-технологічних передумов створення гнучкого виробництва ( $K_{3oj}$ ) [2]:

$$\Gamma_{nj} = \sqrt{K_{fsj} * K_{3oj}} \quad (2)$$

Вибір методу геометричної середньої О. В. Грачов обґрунтовує такими перевагами: чітка межа виміру показника від 0 до 1; простота пояснення отриманого результату значення комплексного показника; урахування ступеня впливу часткових показників на зміну результативного показника.

Оцінюючи позитивно ідею автора розглянутого підходу щодо визначення рівня гнучкості підприємства, особливо з урахуванням його фінансової спроможності, відзначимо як негативний аспект трансформацію часткових показників у набір індикаторів, серед яких частина лише наближено характеризує гнучкість підприємства (коефіцієнт виконання норм часу; місячний фонд часу робітника при роботі в одну зміну; сумарна трудомісткість програми випуску виробів).

В. М. Васильєв [3], В. А. Козловський [4], Р. А. Сатановський [5] обґрунтовують свій підхід до оцінювання гнучкості підприємств з пріоритетним використанням критерію ступеня механізації й автоматизації виробничих процесів. З цим не можна погодитися, оскільки швидко оновити номенклатуру й випустити високоякісну продукцію можна лише на високотехнологічному обладнанні, яке не потребує тривалого переналадження. Розбіжності у підходах до оцінювання гнучкості підприємств (виробництв) у цій ситуації вбачаються в акцентуванні уваги на виробничих системах, віднесених до категорії цілком або частково автоматизованих. На жаль, цей підхід оцінювання гнучкості підприємств орієнтований лише на внутрішнє середовище менеджменту.

Б. М. Жуков, орієнтуючи механізм оцінювання гнучкості підприємств на побудову узагальнюючого показника, пропонує визначити його як функцію чотирьох факторів [6]: сукупність факторів виробництва, необхідних для виробництва кінцевого продукту (у грошовому виразі); втрати (втрачені можливості підприємства); величина кінцевого продукту; величина доданої вартості, отриманої за рахунок використання інноваційних інструментів.

Загальною позитивною характеристикою розглянутих методів є відбір і використання необхідного і достатнього числа часткових (одиничних) показників, які характеризують різні аспекти гнучкості підприємств (виробничої, управлінської, кадрової, фінансової, асортиментної) з подальшим їх агрегуванням за допомогою методів сум, геометричної середньої, бального оцінювання. Отримані

результати потребують певних узагальнень та абстрагувань у процесі інтерпретації отриманих результатів, а також виявлення пріоритетних напрямів управління гнучкістю, у першу чергу – фінансового та інвестиційного її забезпечення, що особливо актуально в нинішніх умовах господарювання.

Другу групу методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплюють рекомендації науковців, які вбачають пріоритетним аспектом дослідження гнучкості суб'єктів господарювання фінансову складову. Вивчення сутнісних характеристик таких методів дозволило дійти висновку, що вони повною мірою не відображають усіх аспектів гнучкості і чинників, що її визначають, хоча можуть вважатися, за нашим переконанням, пріоритетними в управлінні гнучкістю: вони є базою (передумовою) реалізації усіх новацій в системі управління гнучкістю. Так, індекс фінансової гнучкості, запропонований У. О. Клеверлі, охоплює сім показників, що характеризують загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання (операційна рентабельність, прибутковість, грошовий потік, стан необоротних активів, структуру капіталу) і розраховується як їх середнє арифметичне [7]. Подібної точки зору щодо джерел формування фінансової гнучкості і їх оцінювання дотримується й С. О. Комаринець. Нею запропонований коефіцієнтний підхід до оцінювання гнучкості, який охоплює розрахунки показників майнового стану суб'єктів господарювання, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості і ліквідності [8]. При цьому введене припущення, що питома вага кожної з названих груп показників для розрахунку показника фінансової гнучкості однакова, а сам показник гнучкості є результатом суми оцінок цих груп. Б. Дрейером і К. Гронхагом приводяться дещо інші показники, здатні, на їх думку, оцінити фінансову гнучкість підприємства (показник чистої балансової ліквідності, коефіцієнт ризику інвестування) [9].

Недолік розглянутих підходів полягає в урахуванні лише внутрішніх резервів формування гнучкості підприємства, що перешкоджає прояву характеристик гнучкості за рахунок зовнішніх можливостей. Розглянуті підходи до оцінювання фінансової гнучкості підприємств не враховують зовнішніх чинників, що визначаються станом економіки і фазою ділового циклу, у якій вона перебуває. Існуючі мінуси даних методик певним чином нівелюються в працях А. Гамба і А. Тріантіса, які доводять, що вартість фінансової гнучкості визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми чинниками: доступністю зовнішнього фінансування, ставками оподаткування тощо [10]. Варто також вказати на наявність великої кількості підходів, заснованих на використанні прийомів і методів теорії реальних опціонів [11; 12; 13]. При цьому, фінансова гнучкість ототожнюється з опціоном як із вбудованою можливістю коректувати управлінські рішення в процесі їх виконання. Так, А. Дамодаран, оцінюючи фінансову гнучкість суб'єкта господарювання, розглядає її як опціон на прийняття в майбутньому рішень щодо фінансування нових прибуткових проектів [14]. При цьому оцінювання даних опціонів пропонується проводити з використанням формули Блека-Шоулза або біноміальної моделі [11; 13].

Розглянуті вище підходи до оцінювання фінансової гнучкості підприємств на основі реальних опціонів не дають змоги оцінити рівень гнучкості з метою подальшого управління нею, а лише визначають її цінність, тобто ефективність її реалізації на конкретний момент часу і залежно від обставин, що склались. Більше того, наведені вище підходи не враховують різних видів гнучкості й стадію економічного циклу, на якій перебуває в певний час національна економіка.

Як ми вже зазначали, третя група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств акцентує увагу на побудові мультиплікативної моделі інтегрального показника гнучкості підприємств як добутка декількох факторних показників з обов'язковим виокремленням блоку фінансового забезпечення їх гнучкості. Найвідомішими дослідженнями у цій групі є праці В. М. Самочкіна [15; 16], які отримали широке розповсюдження й розвиток на всьому пострадянському просторі. Розглядаючи гнучкість підприємства як функцію величини засобів, що скеровуються на передпроектну підготовку, проектування й освоєння виробництва нової продукції з урахуванням кількості виробів, що освоюються виробництвом, В. М. Самочкін пропонує розраховувати згадану суму витрат, використавши такі ключові фактори, як рентабельність продажів, оборотність активів, фінансовий важіль і норму прибутку на оновлення. Узагальнену формулу оцінювання гнучкості підприємства на основі запропонованого підходу скомпонував О. В. Грачов [2]:

$$G = f(Y_{он}, C_{он}) = \left[ \frac{ЧП}{РП} \frac{РП}{А} \frac{А}{ВА} \frac{ПО}{ЧП} \cdot \frac{T_{он}}{T_{пр}} \cdot n \right] = \left[ (R_n \cdot O \cdot \Phi B \cdot H) / (K_o \cdot n) \right] = f[Y_{он}, N], \quad (3)$$

де:  $G$  – показник оцінки гнучкості підприємства;  $Y_{он}$  – стійкість підприємства до оновлення (економічний потенціал);  $C_{он}(N)$  – здатність підприємства до оновлення (розрахункове число виробів, що перебувають в освоєнні);  $ЧП$  – чистий прибуток;  $РП$  – обсяг реалізованої продукції;  $А$  – середнє за розрахунковий період значення активів;  $ВА$  – середнє за розрахунковий період значення власних активів;  $ПО$  – прибуток на оновлення;  $T_{он}$  – період розроблення й освоєння виробів;  $T_{пр}$  – період виробництва виробів;  $n$  – номенклатура виробів, вироблених підприємством;  $R_n$  – рентабельність

продажів;  $O$  – оборотність активів;  $\Phi B$  – фінансовий важіль;  $H$  – норма прибутку на оновлення;  $K_o$  – коефіцієнт оновлення.

Особливістю запропонованого методичного підходу до оцінювання гнучкості підприємства, як видно з формули (3), є виокремлення пріоритетної ролі фінансового забезпечення гнучкості підприємств, що набирає особливої актуальності в умовах ринкової нестабільності, а також порівняння нормативних (з урахуванням інфляції) і фактичних значень складових гнучкості підприємства.

До недоліків і проблемних (неоднозначних) фрагментів методичного підходу В. М. Самочкіна можна віднести: громіздкість розрахунків і складність інтерпретації результатів; неоднозначність трактування гнучкості підприємства як співвідношення прибутку, спрямованого на оновлення виробництва, до власних активів підприємства; некоректність визначення спроможності підприємства до оновлення через показники існуючої номенклатури продукції і тривалості періоду виробництва продукції; відсутність обґрунтування доцільності і можливості використання аутсорсингу (у частині виконання конструкторських і проектних робіт).

Спорідненість підходу до оцінювання гнучкості підприємств, на наш погляд, характерна для рекомендацій Д. Ш. Яруліної, яка пропонує оцінювати гнучкість підприємства за такою формулою [17, с. 274]:

$$G_3 = f(N_i; G_i; dF_i; dCC_i), \quad (4)$$

де  $G_3$  – показник гнучкості підприємства з урахуванням гнучкості системи;  $N_i$  – здатність підприємства до оновлення в  $i$ -ому циклі;  $G_i$  – гнучкість підприємства в  $i$ -ому циклі;  $dF_i$  – фактори, що визначають готовність підприємства до умов нестабільності;  $dCC_i$  – значення слабких і сильних сигналів.

Орієнтація на урахування умов нестабільності та «слабких» сигналів є безумовною позитивною рисою підходу Д. Ш. Яруліної, оскільки дозволяє адаптувати його до використання підприємствами в нинішніх умовах господарювання.

Четверта група управлінських технологій оцінювання гнучкості підприємств, як ми вже зазначали, орієнтує на розгляд цієї проблеми з позицій бізнес-процесу як єдиного цілого. Таке бачення забезпечує комплексний аналіз усіх складових бізнес-процесу і реалізує новітні управлінські технології, орієнтовані на оптимізацію бізнес-процесів.

До четвертої групи відносимо методики таких науковців, як Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько, І. П. Отенко, М. С. Пантелеев. Зважаючи на те, що підприємство є складною соціально-економічною системою, його гнучкість залежить і від гнучкості його складових, і від характеру зв'язків між ними. Як складові підприємства сьогодні все частіше розглядаються бізнес-процеси, а процесний підхід до управління підприємством набуває пріоритетного використання в управлінській теорії і на практиці. Застосування процесного підходу є також доцільним і при управлінні гнучкістю підприємства. У такому разі гнучкість підприємства є функцією гнучкості його бізнес-процесів, а також гнучкості їх складу і структури.

Такий чинник гнучкості підприємства, як рівень гнучкості складу та структури його бізнес-процесів, може бути розглянутий як загальносистемна характеристика, що не є складовою окремих елементів системи (бізнес-процесів). З іншого боку, згаданий чинник є організаційною характеристикою підприємства і може бути розглянутий як такий, що визначається функцією організації, яка є однією зі складових системи управління підприємством. У свою чергу, при розгляді підприємства як сукупності (мережі) бізнес-процесів функція організації на рівні підприємства в цілому може бути віднесена до складу функцій бізнес-процесу управління. В такому разі гнучкість підприємства може бути виражена як функція гнучкості його бізнес-процесів, а формула (5) буде розглядатися наступним чином:

$$G_m = \sqrt{K_u * K_m} * K_{cs}, \quad (5)$$

де  $K_u$  – коефіцієнт універсальності бізнес-процесу;

$K_m$  – коефіцієнт мобільності бізнес-процесу;

$K_{cs}$  – коефіцієнт, який враховує спроможність і готовність бізнес-процесу і його персоналу реагувати на зміни потреб клієнтів.

Якщо розглядати гнучкість підприємства як його спроможність оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі шляхом оборотного переходу до відповідного стану для забезпечення реалізації цілей його діяльності, то серед складових, що визначають рівень гнучкості підприємства, доцільно виділити кількість станів системи (підсистеми), гнучкість якої оцінюється, та тривалість переходу з одного стану до іншого.

П'ята група методичних підходів до оцінювання гнучкості підприємств охоплює блок питань,

---

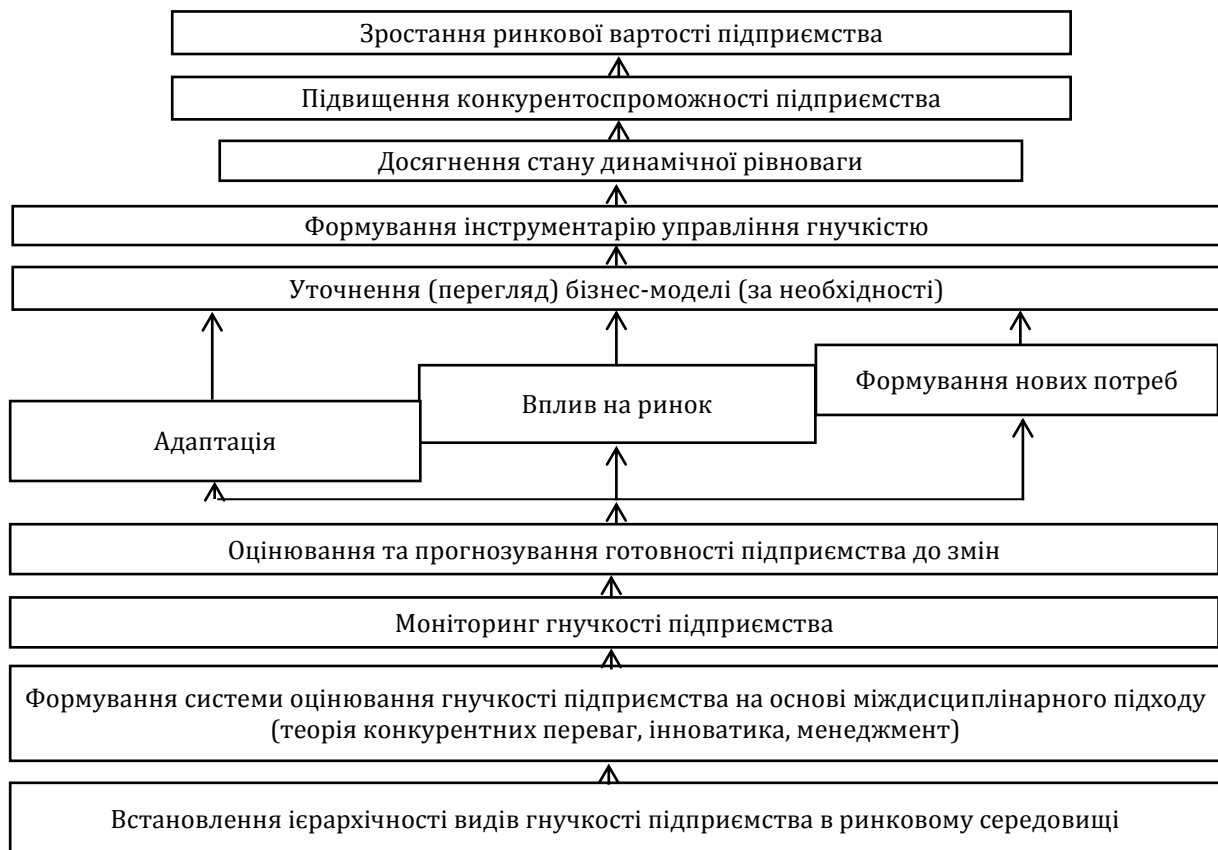
пов'язаних з багатофакторним оцінюванням гнучкості на основі кореляційно-регресійного аналізу та побудови регресійних моделей залежності результуючого показника від факторів-аргументів. Сформовані регресійні моделі дозволяють здійснити комплексний аналіз і на його основі побудувати прогноз результуючих значень показників для кожного виду гнучкості, що використовуються при розрахунку загального показника. Так, С. О. Комаринець для побудови регресійної моделі організаційної гнучкості результуючим визначила рівень продуктивності (рентабельність операційної діяльності). Запропонована модель відображає залежність змінної величини від сукупності незалежних змінних та дає змогу виявити характер і напрям впливу рівнів невизначеності, динаміки та складності зовнішнього економічного середовища, а також загального ступеня організаційної гнучкості підприємства на рівень його продуктивності. О. В. Грачов при побудові регресійної моделі результуючим фактором вважає рентабельність продукції підприємства, а чинниками (змінними) – часткові показники фінансового стану підприємств. Запропонована автором регресійна модель слугуватиме для відбору показників оцінки фінансової спроможності підприємств до оновлення продукції. О. В. Шатілова, використовуючи регресійний аналіз для побудови моделі, результуючим показником пропонує використовувати обсяг ринку нової продукції. Дана модель дозволить виявити тенденції розвитку ринку. Н. В. Хлістонова в своїх дослідженнях використовує регресійну модель для відбору найбільш значимих факторів щодо оцінювання стратегічної гнучкості підприємств. Автор вважає, що дана модель дає змогу підвищити якість управлінських рішень.

Отже, можемо зробити висновок, що в процесі оцінювання гнучкості підприємств регресійні моделі використовуються для: виконання допоміжної (супутньої) функції – оцінювання рівня рентабельності операційної діяльності, обсягу ринку нової продукції та інших цільових показників діяльності в процесі управління гнучкістю підприємства; охоплення значного масиву інформації у ретроспективі для підвищення об'єктивності оцінок і уникнення хибних висновків через недостатній рівень повноти і достатності інформації.

Розглядаючи гнучкість підприємства як синергетичне поєднання здатності управління використовувати відповідні методи й інструменти управління у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища підприємства задля забезпечення цілісності підприємства як системи і ефективності його функціонування цими методами та інструментами, ми ставимо собі завдання розробити методичний підхід до оцінювання гнучкості підприємства на основі поєднання новітніх досягнень теорії управління, інноватики і конкурентних переваг з використанням загальнонаукових і конкретних методів дослідження.

У зв'язку з цим нами пропонується гіпотеза, що висувається для нового пояснення сутності гнучкості підприємства та базується на міждисциплінарному погляді на проблему, наскрізною ідеєю якої повинна стати теза про безальтернативність реалізації інноваційної моделі розвитку на основі розроблення і впровадження інновацій у царині управління гнучкістю підприємства (рис.1).

Класичні постулати і новітні досягнення економічної думки стали підставою для обґрунтування гіпотези формування систем управління гнучкістю підприємств. Отже, на основі міждисциплінарного підходу можливо виявити готовність підприємства до змін з подальшим обранням варіанта його ринкової поведінки (адаптація до змін, вплив на ринок, формування нових потреб) з орієнтацією системи управління гнучкістю на реалізацію обраної бізнес-моделі та зростання ринкової вартості бізнесу.



**Рис.1. Гіпотеза формування системи управління гнучкістю підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

### **Список літератури**

1. Мачкур, Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03/ Л. А. Мачкур. – Львів, 2003. – 20 с.
2. Грачов, О. В. Управління розвитком гнучкості підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Грачов. – Х., 2006. – 23 с.
3. Васильев, В. Н. Организационно-экономические основы гибкого производства [Текст] : уч. пособ. [для машиностр. спец. вузов] / В. Н. Васильев, Т. Г. Садовская. – М. : Высшая шк., 1988. – 272 с.
4. Козловский, В. А. Эффективность переналаживаемых роботизированных производств [Текст] / В. А. Козловский. – Л. : Машиностроение, 1985. – 224 с.
5. Сатановский, Р. А. Анализ и планирование организационного уровня производства [Текст] / Р. А. Сатановский. – М. : Экономика, 1982. – 152 с.
6. Жуков, Б. М. Инновационное обеспечение гибкого развития промышленных предприятий: теория, инструментарий, реализация [Текст]: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук : спец. 08.00.05 / Б. М. Жуков. – Краснодар, 2007. – 53 с.
7. Клевнин, А. И. Организация гармоничного производства (теория и практика) [Текст]: уч. пособ. / А. И. Клевнин. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.
8. Комаринець, С. О. Взаємодія між організаційною гнучкістю та мінливістю середовища вздовж ланцюга створення вартості [Текст] / С. О. Комаринець // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2 – С. 219-225.
9. Grantham, Charles E. Corporate agility : a revolutionary new model for competing in a flat world [Text] / Charles E. Grantham, James P. Ware, Cory Williamson. – New York : AMACOM, 2007. – 275 (XII) p.
10. Gamba, A. The Value of Financial Flexibility [Electronic resource] / A. Gamba, A. Triantis // Journal of Finance, Forthcoming AFA, 2006. — Mode of access: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=677086](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=677086).
11. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф ; под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.

- 
12. Блехерман, М. Х. Гибкие производственные системы [Текст] / М. Х. Блехерман. – М. : Экономика, 1988. – С. 19.
  13. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А. Н. Азрилияна. – [5-е изд., допол. и перераб.]. – М. : Ин-т новой экон., 2002. – 1280 с.
  14. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и техника оценки любых активов [Текст] / А. Дамодаран [пер. с англ. Д. Липинский, И. Розмаинский и др.]. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 1342 с.
  15. Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование [Текст] / В. Н. Самочкин. – [2-е изд.]. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
  16. Самочкин, В. Н. Моделирование гибкого развития предприятия [Текст] / В. Н. Самочкин // Российский экономический журнал. – 1997. – №11 – 12. – С. 69 – 74.
  17. Ярулина, Д. Ш. Оценка гибкости предприятия [Текст] / Д. Ш. Ярулина // Материалы научно-практической конференции аспирантов и студентов «Проблемы развития финансовой системы Украины». — Симферополь: ТНУ им. Вернадского, 2005. — С. 274.

### **References**

1. Machkur, L. A. (2003). Informatiino-analitychne zabezpechennia stratehichnoho kontroliu diialnosti pidpriemstv v umovakh transformatsii ekonomiky. Lviv.
2. Hrachov, O. V. (2006). Upravlinnia rozvytkom hnuchkosti pidpriemstva. Kharkiv.
3. Vasil'ev, V. N. & Sadovskaja, T. G. (1988). Organizacionno-jekonomicheskie osnovy gibkogo proizvodstva. Moscow : Vysshaja shkola.
4. Kozlovskij, V. A. (1985). Jeffektivnost' perenalazhivaemyh robotizirovannyh proizvodstv. Leningrad : Mashinostroenie.
5. Satanovskij, R. A. (1982). Analiz i planirovanie organizacionnogo urovnja proizvodstva. Moscow : Jekonomika.
6. Zhukov, B. M. (2007). Innovacionnoe obespechenie gibkogo razvitija promyshlennyh predpriyatij: teorija, instrumentarij, realizacija. Krasnodar.
7. Klevnin, A. I. (2003). Organizacija garmonichnogo proizvodstva (teorija i praktika). Moscow : Omega-L.
8. Komarynets, S. O. (2009). Vzaiemodiia mizh orhanizatsiinoiu hnuchkistiu ta minlyvistiu seredovyshcha vzdovzh lantsiuha stvorennia vartosti. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, 19.2, 219-225.
9. Grantham, Ch. E., Ware, J. P. & Williamson, C. (2007). Corporate agility : a revolutionary new model for competing in a flat world. New York : AMACOM.
10. Gamba, A. & Triantis, A. (2006). The Value of Financial Flexibility. Journal of Finance. Retrieved from: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=677086](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=677086).
11. Akoff, R. (1985). Planirovanie budushhego korporacii. Moscow : Progress.
12. Bleherman, M. H. (1988). Gibkie proizvodstvennye sistemy. Moscow : Jekonomika.
13. Azrilijan, A. N. (2002). Bol'shoj jekonomicheskij slovar'. Moscow : In-t novoj jekon.
14. Damodaran, A. (2004). Investicionnaja ocenka: instrumenty i tehnika ocenki ljubyh aktivov. Moscow: Al'pina Biznes Buks.
15. Samochkin, V. N. (2000). Gibkoe razvitie predpriyatija: analiz i planirovanie. Moscow : Delo.
16. Samochkin, V. N. (1997). Modelirovanie gibkogo razvitija predpriyatija. Rossijskij jekonomicheskij zhurnal, 11-12, 69-74.
17. Jarulina, D. Sh. (2005). Ocenka gibkosti predpriyatija. Materialy nauchno-prakticheskoi konferencii aspirantov i studentov «Problemy razvitija finansovoi sistemy Ukrainy». Simferopol': TNU im. Vernadskogo.

**Стаття надійшла до редакції 21.10.2015 р.**

**Ганна Володимирівна ДЕМЧЕНКО**

аспірантка,  
кафедра економіки організації та планування діяльності підприємства,  
Харківський національний університет імені С. Кузнеця  
E-mail: onemeer@rambler.ru

## **РОЗВИТОК ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Демченко, Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства [Текст] / Ганна Володимирівна Демченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 63-68. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*У сучасних економічних умовах інноваційна діяльність є головним чинником, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності підприємства. Успіх реалізації інноваційної діяльності значною мірою залежить від її організаційного забезпечення.*

*Метою статті є подальший розвиток теоретичних положень «організаційного забезпечення» та визначення сутності поняття «організаційне забезпечення інноваційної діяльності» і його структури.*

*Теоретично-методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних та закордонних вчених, що здійснювали аналіз проблематики організаційного забезпечення діяльності підприємства.*

*У процесі роботи використано систему методів. Зокрема застосовано: метод порівняння (для аналізу підходів до визначення поняття «організаційне забезпечення»), дедукції (для формування власних визначень понять «організаційне забезпечення» та «організаційне забезпечення інноваційної діяльності», за трьома різними підходами), аналізу (для визначення структури «організаційного забезпечення інноваційної діяльності»). Інформаційну базу роботи складають матеріали досліджень міжнародних організацій, а також результати наукових праць українських і зарубіжних вчених, дані мережі Інтернет.*

*У роботі розкрито теоретичні підходи до визначення сутності поняття «організаційне забезпечення». Окреслено сутність поняття «організаційне забезпечення інноваційної діяльності» в сучасних ринкових умовах. Проаналізовано визначення організаційного забезпечення відповідно до різних підходів: структурного, нормативного, процесного та системного. Встановлено переваги та недоліки підходів. Запропоновано уточнене визначення понять «організаційне забезпечення» і «організаційне забезпечення інноваційної діяльності». Запропоновано структуру організаційного забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві.*

*Наукова новизна полягає в поглибленні теоретичних положень організаційного забезпечення та у визначенні сутності поняття «організаційне забезпечення інноваційної діяльності» і його структури.*

*Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості подальшого використання здобутків дослідження з метою підвищення ефективності організації інноваційного процесу на підприємстві.*

**Ключові слова:** інновації; інноваційна діяльність; організаційне забезпечення; організаційне забезпечення інноваційної діяльності; конкуренція; структура.

---

**Hanna Volodymyrivna DEMCHENKO**

PhD student,  
Department of Economy, Organization and Planning Activity of the Enterprise,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
E-mail: onemeer@rambler.ru

## **DEVELOPMENT OF THE THEORETICAL ASPECTS OF THE ORGANIZATIONAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITIES AT THE ENTERPRICE**

### **Abstract**

*In the current economic environment innovation is a key factor that enhances product quality and competitiveness. The success of innovation depends largely on its organizational support.*

*The purpose of the article is the further development of theoretical positions of "organizational support" and the essence definition of the concept of "organizational support innovation" and its structure.*

*The works of domestic and foreign scientists who have analyzed the issues of organizational support of the company are the theoretical and methodological basis of the research.*

*The following methods are used in the research: the method of comparison (for analysis of approaches to the definition of "organizational support"), deduction method (to create the definitions of "organizational support" and "organizational support of innovation activity by three different approaches), method of analysis (to determine the structure of the "organizational support of innovation activity"). The materials of international organizations and the results of scientific works of Ukrainian and foreign scientists, data on the Internet are the information base of the research.*

*The paper describes theoretical approaches to essence definition of the concept "organizational support". It has been outlined the essence of the concept "organizational support of innovation activity" in the current market conditions. Definition of organizational support is analyzed under different approaches: structural, regulatory, process and system one. The advantages and disadvantages of these approaches are determined. A definition of "organizational support" and "organizational support of innovation activity" are worked out. The structure of organizational support of innovation activity on the enterprise is determined.*

*Scientific novelty lies in deepening theoretical positions of organizational support in defining the essence of the concept of "organizational support of innovation activity" and its structure.*

*The practical significance of the results is the possibility of future use of research achievements in order to improve the organization of the innovation process in the enterprise.*

**Keywords:** *innovation; innovative activities; organizational support; organizational support of innovative activities; competition; structure.*

**JEL classification:** O31, L64

---

### **Вступ**

Конкуренція – рушійна сила світового економічного розвитку. Вона – інструмент, який забезпечує стимулювання задоволення постійно зростаючих потреб за допомогою підвищення якості виробленої продукції та зниження її вартості. Нині здійснення інноваційної діяльності на підприємстві є найбільш актуальним, дієвим способом для того, щоб перемогти в конкурентній боротьбі.

Як свідчить досвід функціонування успішних закордонних інноваційно активних фірм, успіх реалізації інновацій значною мірою залежить від їх організаційного забезпечення, що й обумовило появу великої кількості наукових праць цього спрямування.

Компанією «Бостон Консалтинг Груп» були проведені дослідження, у ході яких встановлено, що основними «ворогами» інновацій на підприємстві є: тривалість розробки; недостатній ступінь координованості; неготовність до ризику; нерозуміння потреб клієнта; брак ідей та їхній неправильний відбір [1]. Більшість з цих факторів безпосередньо залежить від ефективного функціонування організаційного забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві.

Дослідженню проблем організаційного забезпечення діяльності підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них можна відзначити: І. Гущенко [2], А. Гриньова [3], В. Гриньову [4], С. Ілляшенко [5], Р. Фатхутдінова [6], Ф. Ясена [7].

Водночас важливі аспекти стосовно визначення організаційного забезпечення саме інноваційної діяльності на підприємстві в сучасних умовах потребують особливої уваги, додаткового дослідження та уточнення.



## Мета та завдання статті

Метою статті є подальший розвиток теоретичних положень організаційного забезпечення та визначення сутності поняття «організаційне забезпечення інноваційної діяльності» і його структури. Основні завдання статті:

- аналіз визначення організаційного забезпечення відповідно до різних підходів: структурного, нормативного, процесного та системного;
- встановлення переваг та недоліків підходів до визначення поняття «організаційне забезпечення»;
- окреслення структури організаційного забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Існує декілька підходів до визначення поняття «організаційне забезпечення», у табл. 1 наведено аналіз визначень різних дослідників, узагальнених на основі [8].

**Таблиця 1. Теоретичний аналіз визначення поняття «організаційне забезпечення»**

Підхід	Визначення	Джерело
Структурний	сукупність документів, що регламентують діяльність персоналу в умовах функціонування організації;	Євсюков К. Н., Колін К. К. [9, с. 56]
	сукупність документів, що встановлюють організаційну структуру, права та обов'язки користувачів та експлуатаційного персоналу;	Моїсеєнко Є. В. [10]
	структура управління на конкретному підприємстві, а також у межах цієї структури функції та задачі відповідних служб та відомств;	Хохлова І. Г. [11, с. 10]
	положення, інструкції, накази, кваліфікаційні вимоги та інші документи, що регламентують організаційну структуру роботи системи і їх взаємодію з комплексом засобів системи;	Андрєєва В. І. [12, с. 78]
Нормативний	це сукупність методів та засобів, що регламентують взаємодію робітників з технічними засобами та між собою в процесі розробки та експлуатації системи;	Ярулліна Ф. Х. [13, с. 23]
	узгодження місця, часу і мети сумісного функціонування окремих виконавців, колективів і технічних засобів. Воно повинно здійснюватися і регулюватися деякими правилами взаємодії, які утворюють правовий та моральний кодекс і складають основу правового забезпечення;	Больботенко І. В. [14, с. 90]
Процесний	сукупність заходів, що проводяться суб'єктом управління, які організовано відповідно до чинного законодавства щодо реалізації об'єктом управління прийнятого управлінського рішення;	Кардашевський В. В. [15]
	це створення всіх необхідних умов для нормального функціонування, забезпечення кадровими, фінансовими, матеріально-технічними та іншими ресурсами, спрямованих на створення умов для здійснення діяльності;	Єрмошенко М. М. [16, с. 62]
Системний	складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства;	Колесніков Г. О. [17]
	це організація робіт та заходів, створення структури, що забезпечує нормальну експлуатацію системи підприємства.	Гладкий В. І. [18, с. 68]

Таким чином, спираючись на результати аналізу, доцільно виокремити чотири підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний і системний.

У межах структурного підходу основна увага звертається на документацію, яка регламентує процес функціонування організації. Основним елементом організаційного забезпечення є організаційна структура. Виконання робіт здійснюється відділами, відповідно до їхніх функціональних обов'язків.

Трудові відносини складаються згідно з системою «підпорядкування-управління» [8]. Відсутність гнучкості останньої створює проблеми при виконанні робіт, які мають ситуативний, епізодичний характер. Цей підхід до визначення поняття «організаційне забезпечення» не враховує умов зовнішнього середовища, які постійно змінюються, і не підходить до використання на сучасних підприємствах.

Нормативний підхід ширший ніж попередній, оскільки додатково він містить інструкції, методики, методичні рекомендації, описи технологічних процесів, які здійснюються на підприємстві. Такі документи мають різний ступінь обов'язковості виконання, і рішення щодо оцінки ситуації і застосування того чи іншого документа, приймається самостійно [13, с. 12]. Можна сказати, що цей підхід доповнює попередній, нормативний підхід надає йому гнучкості, однак забезпечує функціонування підприємства лише в типових ситуаціях.

Процесний підхід розглядає підприємство як процес, нормальне функціонування якого залежить лише від забезпечення певними ресурсами, а управління відбувається згідно із законодавством. При цьому не в повному обсязі враховується вплив чинників зовнішнього середовища підприємства.

Системний підхід розуміємо як сукупність взаємопов'язаних елементів виробничої та управлінської системи. За умови чітко сформульованої довгострокової стратегії розвитку підприємства і чітко сформульованих цілей, він враховує необхідність підприємства гнучко діяти в сучасних умовах ринкового середовища, сприяє освоєнню нових ринків, виробництву нових товарів і впровадженню технологій, мотивації до цих дій співробітників підприємства.

Отже, нами запропоновано наступне визначення поняття «організаційне забезпечення»: це система процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з одержаною стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами.

Оскільки під сутністю інновацій розуміється винахід, впровадження чогось нового, поліпшення, першоосною всього цього є генерація ідей. Автором запропоновано наступне визначення організаційного забезпечення інноваційної діяльності – це система процесів і процедур для здійснення інноваційної діяльності підприємства згідно з виробленою стратегією і цілями, яка впорядковує елементи і відносини за рахунок організації їх взаємозв'язку і забезпечення необхідними ресурсами та умови для сталого інноваційного розвитку підприємства. Визначення містить елементи структурного, нормативного та системного підходів. Таким чином, запропоновано наступну елементну структуру організаційного забезпечення інноваційної діяльності:

- постійно функціонуюча організаційна структура, що визначає склад та місце підрозділів підприємства;
- сукупність процесів, дій та інформації, які спрямовані на виконання певних необхідних функцій в інноваційній діяльності підприємства;
- тимчасові структури, які забезпечують внутрішню підпорядкованість системи та вдосконалення взаємозв'язків між її елементами для активізації інноваційної діяльності.

На рис. 1 наведено схему визначення організаційного забезпечення інноваційною діяльністю на підприємстві.



**Рис. 1. Організаційне забезпечення інновацій на підприємстві  
Висновки та перспективи подальших досліджень**

Як зображено на рис. 1, структурні елементи організаційного забезпечення інноваційною діяльністю на підприємстві повинні знаходитися у постійній системній взаємодії.

Ми вважаємо, що ефективне організаційне забезпечення інноваційної діяльності має забезпечувати:

- адаптацію до зовнішнього середовища підприємства;
- гнучкість у використанні технологій;
- гнучкість системи управління;
- інноваційний характер управління;
- здатність створювати конкурентні переваги;
- орієнтацію на проектний підхід;
- диверсифікацію діяльності і структур;
- синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень;
- пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні робочих завдань;
- підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку підприємства.

Досвід функціонування успішних закордонних інноваційно активних фірм показав, що успіх реалізації інновацій значною мірою визначається їх організаційним забезпеченням. Існує чотири основних підходи до визначення поняття «організаційне забезпечення»: структурний, нормативний, процесний та системний. Ми пропонуємо розуміти «організаційне забезпечення» як систему процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з виробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин у системі через організацію систем взаємозв'язку між підрозділами підприємства та завдяки необхідним ресурсам. Запропоновано наступне визначення організаційного забезпечення інноваційної діяльності – це система процесів і процедур для здійснення інноваційної діяльності підприємства відповідно до виробленої стратегії і цілі, яка впорядковує елементи і відносини у системі через організацію систем взаємозв'язку і забезпечення необхідними ресурсами, а також створює умови для сталого інноваційного розвитку підприємства. Визначення містить елементи структурного, нормативного, процесного та системного підходів. Серед структурних елементів «організаційного забезпечення інноваційної діяльності» виокремлюємо: організаційну структуру, яка визначає склад та місце підрозділів; сукупність процесів і дій в організації, які спрямовані на виконання певних необхідних функцій в інноваційній діяльності підприємства; структури, які забезпечують внутрішню підпорядкованість системи та вдосконалення взаємозв'язків між її елементами підсистеми. Метою подальших досліджень має стати аналіз сучасних підходів до управління інноваційною діяльністю на підприємстві.

### **Список літератури**

1. Bloomberg Business [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2006-04-23/chart-the-enemies-of-innovation>.
2. Глущенко, И. И. Система стратегического управления инновационной деятельностью [Текст] / И. И. Глущенко. – ООО НПЦ «Крылья», 2006. – 356 с.
3. Гриньов, А. В. Инновационный розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління [Текст] / А. В. Гриньов. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
4. Гриньова, В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах [Текст]: монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.
5. Ілляшенко, С. М. Управління інноваційним розвитком [Текст] / С. М. Ілляшенко. – Суми: «Університетська книга»; Київ: ВД «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
7. Янсен, Ф. Эпоха инноваций [Текст] / Ф. Ясен. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.
8. Островерхова, Г. В. Сутність та структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Г. В. Островерхова. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>.
9. Евсюков, К. Н. Основы проектирования информационно-вычислительных систем [Текст] / К. Н. Евсюков, К. К. Колин. – М.: Статистика, 1977. – 300 с.
10. Моисеенко, Е. В. Информационные технологии в экономике [Електронний ресурс] / Е. В. Моисеенко, Е. Г. Лаврушина. – Режим доступу : [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_tehmol\\_v\\_ekon/page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehmol_v_ekon/page0009.asp) 10.
11. Хохлова, И. Г. Методический подход к экономическому обоснованию выбора стратегии технического перевооружения промышленного предприятия [Текст] : автореф. дисс. канд. экон. наук / И. Г. Хохлова. – Пенза, 2013. – 24 с.
12. Андреева, В. И. Организационное обеспечение работы с кадровой документацией [Текст] / В. И. Андреева // Справочник кадровика. – 2009. – № 03. – С. 77-85.

13. Яруллина, Ф. Х. Формирование организационно-экономического механизма инвестирования технического перевооружения промышленного производства [Текст] : автореф. дисс. канд. экон. наук / Ф. Х. Яруллина. – Москва, 2008. – 22 с.
14. Ботьботенко, І. В. Організація заходів з технічного переозброєння виробництва в сучасних умовах господарювання [Текст] / І. В. Ботьботенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник – 2003. – № 50. – С. 90-94.
15. Кардашевский, В. В. Административно-правовое и организационное обеспечение исполнения управленческих решений штабными подразделениями органов внутренних дел : по материалам Главного управления внутренних дел г. Москвы [Электронный ресурс] / Кардашевский В. В. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen>.
16. Єрмошенко, М. М. Розвиток промисловості на інвестиційно-інноваційних засадах [Текст] / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, В. М. Шандра, О. І. Гуменюк та ін. // Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення національної економіки : [колективна наукова монографія]. Розділ. 2.1 / За ред. М. М. Єрмошенка, С. А. Єрохіна. – К. : НАУ, 2008. – С. 60-77.
17. Колесніков, Г. О. Міжнародний словник [Електронний ресурс] / Г. О. Колесніков. – Режим доступу: [http://ebooktime.net/book\\_294\\_glava\\_18\\_Ob'ekti\\_vplyvu\\_.html](http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Ob'ekti_vplyvu_.html).
18. Гладкий, В. И. Кадастровые работы в городах [Текст] / В. И. Гладкий. – Сибирское предприятие РАН, г. Новосибирск : Наука, 1998. – 150 с.

### References

1. Bloomberg Business. (2006). Retrieved from: <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2006-04-23/chart-the-enemies-of-innovation>.
2. Glushchenko, I. I. (2006). Sistema strategicheskogo upravlenija innovacionnoj dejatel'nost'ju. OOO NPC «Kryl'ja».
3. Hrynov, A. V. (2003). Innovatsiyni rozvytok promyslovykh pidpryemstv: kontseptsii, metodolohiia, stratehichne upravlinnia. Kharkiv: INZhEK.
4. Hrynova, V. M. & Vlasenko, V. V. (2005). Orhanizatsiini problemy innovatsiinoi diialnosti na pidpryemstvakh. Kharkiv: INZhEK.
5. Illiashenko, S. M. (2005). Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom. Sumy: Universytetska knyha; Kyiv: Kniahynia Olha.
6. Fathutdinov, R. A. (2006). Innovacionnyj menedzhment. SPb.: Piter.
7. Jansen, F. (2002). Jepoha innovacij. Moscow: INFRA-M.
8. Ostrovierkhova, H. V. (n.d.). Sutnist ta struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti. Retrieved from: : <http://eprints.kname.edu.ua/29738/1/45.pdf>.
9. Evsjukov, K. N. & Kolin, K. K. (1977). Osnovy proektirovanija informacionno-vychislitel'nyh sistem. Moscow : Statistika.
10. Moiseenko, E. V. & Lavrushina, E. G. (n.d.). Informacionnye tehnologii v jekonomike. Retrieved from: [http://abc.vvsu.ru/Books/up\\_inform\\_tehmol\\_v\\_ekon/page0009.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/up_inform_tehmol_v_ekon/page0009.asp).
11. Hohlova, I. G. (2013). Metodicheskij podhod k jekonomicheskomu obosnovaniju vybora strategii tehničeskogo perevooruzhenija promyshlennogo predpriatija: avtoref. diss. kand. jekon. nauk. Penza.
12. Andreeva, V. I. (2009). Organizacionnoe obespechenie raboty s kadrovoj dokumentaciej. Spravochnik kadrovika, 03, 77-85.
13. Jarullina, F. H. (2008). Formirovanie organizacionno-jekonomicheskogo mehanizma investirovanija tehničeskogo perevooruzhenija promyshlennogo proizvodstva: avtoref. diss. kand. jekon. nauk. Moscow.
14. Bolbotenko, I. V. (2003). Orhanizatsiia zakhodiv z tekhnichnogo pereozbroiennia vyrobnytstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Kommunalnoe khoziaistvo horodov : nauchno-tekhnycheskiy sbornyk, 50, 90-94.
15. Kardashevskij, V. V. (n.d.). Administrativno-pravovoe i organizacionnoe obespechenie ispolnenija upravlencheskih reshenij shtabnymi podrazdelenijami organov vnutrennih del : po materialam Glavnogo upravlenija vnutrennih del g. Moskvy. Retrieved from: <http://www.dissercat.com/content/administrativno-pravovoe-i-organizatsionnoe-obespechenie-ispolneniya-upravlencheskikh-reshen>.
16. Yermoshenko, M. M., Yerokhin, S. A., Shandra, V. M., Humeniuk, O. I. (2008). Rozvytok promyslovosti na investytsiino-innovatsiinykh zasadakh. Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty innovatsiinoho onovlennia natsionalnoi ekonomiky. Kyiv : NAU.
17. Kolesnikov, H. O. (n.d.). Mizhnarodnyi slovnyk. Retrieved from: [http://ebooktime.net/book\\_294\\_glava\\_18\\_Obiekty\\_vplyvu\\_.html](http://ebooktime.net/book_294_glava_18_Obiekty_vplyvu_.html).
18. Gladkij, V. I. (1998). Kadastrovye raboty v gorodah. Novosibirsk : Nauka.

Стаття надійшла до редакції: 19.10.2015 р.

**В'ячеслав Васильович ДЖЕДЖУЛА**

доктор економічних наук,  
доцент,  
завідувач кафедри теплогазопостачання,  
Вінницький національний технічний університет  
E-mail: djedjulavv@gmail.com

**Ірина Юріївна ЄПІФАНОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Вінницький національний технічний університет  
E-mail: epifanovairene@gmail.com

**ЗАЛУЧЕНІ ДЖЕРЕЛА У ФІНАНСУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Джеджула, В. В. Залучені джерела у фінансуванні інноваційної діяльності підприємств [Текст] / В'ячеслав Васильович Джеджула, Ірина Юріївна Єпіфанова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 69-74. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Українським підприємствам з метою забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняних та зовнішніх ринках слід активізувати інноваційну діяльність, яка потребує належного фінансування. В умовах фінансової кризи та дефіцитності оборотних активів наявність фінансових ресурсів є одним з визначальних факторів розвитку підприємств, а ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші. У зв'язку із цим актуальності набуває процес залучення коштів у фінансування інноваційної діяльності.

**Мета.** Мета статті – вивчення напрямків зростання обсягів залучених джерел для фінансування інноваційної діяльності.

**Метод.** Для досягнення поставленої мети за допомогою абстрактно-логічного аналізу досліджено сутність використання залучених джерел у фінансуванні інноваційної діяльності, використання методу абсолютних та відносних величин дозволило вивчити стан фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних та залучених коштів, за допомогою методів табличного та графічного аналізу створено наочне зображення використаного статистичного матеріалу. Системний аналіз отриманих результатів надасть можливість визначити напрямки збільшення та підвищення ефективності використання залучених джерел у фінансуванні інноваційної діяльності.

**Результати.** У статті розглянуто динаміку фінансування інноваційної діяльності підприємств за рахунок залучених джерел загалом та за окремими складовими на прикладі вітчизняних промислових підприємств..

Опрацьовано переваги та недоліки окремих складових залучених джерел. Визначено проблеми банківського фінансування інноваційної діяльності. Досліджено переваги венчурного фінансування як зовнішнього джерела інноваційної діяльності. Наголошено на необхідності підвищення рівня венчурного фінансування. Сформовано напрямки збільшення частки залучених джерел у фінансуванні інноваційної діяльності. Визначено, що з метою зростання залучених джерел фінансування інноваційної діяльності досить важливою є активна співпраця та підтримка підприємств на рівні держави, активізація венчурів та кластерів.

**Ключові слова:** фінансування; залучені джерела; венчурне фінансування; банківське кредитування; бюджетне фінансування.

---

## Viacheslav Vasylyovych DZHEDZHULA

Doctor of Sciences (Economics),  
Associate Professor,  
Head,  
Department of Heat Gas Supply,  
Vinnytsia National Technical University  
E-mail: djedjulavv@gmail.com

## Iryna Yuriivna YEPIFANOVA

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Finance,  
Vinnitsa National Technical University  
E-mail: epifanovairene@gmail.com

### INVOLVED SOURCES IN THE ENTERPRISE INNOVATION ACTIVITY FINANCING

#### **Abstract**

**Introduction.** *Ukrainian enterprises should strengthen their innovation activity that needs proper funding to ensure competitiveness in the domestic and international markets. In the financial crisis and the scarcity of current assets the availability of financial resources is one of the determining factors in the development of enterprises. The effectiveness of the company depends on how quickly the funds that have been invested in assets can convert into real money. So the process of raising funds to finance innovation activity becomes urgent.*

**Purpose** of the article is to study the areas of growing volumes of sources for innovation activity funding.

**Method (methodology).** *To achieve this goal with the help of abstract logical analysis it has been investigated the essence of use of involved sources in financing of innovation activity. The use of the method of absolute and relative values has allowed to explore the state of financing of innovation activity through own and borrowed funds. The use of the method of tabular and graphic analysis has created a visual representation of the used statistical material. A systematic analysis of the results will provide an opportunity to identify areas of increasing and improving the use of borrowed sources of financing of innovation activity.*

**Results.** *In the article it has been shown the dynamics of financing of companies innovation activity through borrowed sources in general and through the individual components on the example of domestic industrial enterprises.*

*Advantages and disadvantages of individual components of involved sources are determined. The problems of bank financing of innovation activity are shown. The benefits of venture funding as the external source of innovation activity are investigated. The necessity of raising the level of venture financing is grounded. The direction of increasing the share of borrowed sources of financing of innovation activity are defined. It has been determined that the active cooperation and support of enterprises at the state level, activation of ventures and clusters are very important things to increase sources of funding of innovation activity .*

**Keywords:** *involved funding sources; venture capital; bank loans; government funding.*

**JEL classification:** O31, O40, G21

---

#### **Вступ**

Українським підприємствам з метою забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняних та зовнішніх ринках варто активізувати інноваційну діяльність, яка потребує належного фінансування. В умовах фінансової кризи та дефіцитності оборотних активів наявність фінансових ресурсів є одним з визначальних факторів розвитку підприємств, а ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші. Фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств може здійснюватись у таких формах: самофінансування, кредитування, державне та венчурне фінансування. На практиці з метою максимізації прибутку та забезпечення оптимального співвідношення різні форми фінансового забезпечення використовуються одночасно. За рахунок самофінансування промислових підприємств практично неможливо своєчасно та ефективно перерозподілити ресурси внаслідок їх пов'язаності, яка зумовлює всі структурно-технологічні зміщення у сфері матеріального виробництва. Крім того, власні кошти не можуть повністю використовуватись як фінансове забезпечення інноваційної діяльності, оскільки частина чистого прибутку використовується на приріст оборотного капіталу, виплату дивідендів тощо.

---

У зв'язку із цим особливої уваги потребує питання використання залучених джерел для фінансування інноваційної діяльності. Увага до залучених спричинена низьким рівнем власних фінансових джерел, якими є чистий прибуток та амортизаційні відрахування.

Питання, пов'язані із визначенням сутності інновацій, досліджували такі вчені, як Й. Шумпетер (J. Schumpeter, 1934), М. Калецькі (M. Kalecki, 1963), Г. Менш (G. Mensh, 1979), а також О. Ф. Андросова, Т. П. Бубенко, В. М. Геєць, В. П. Семиноженко, П. С. Харів, А. В. Череп.

Будь-яка діяльність, у тому числі й промислових підприємств, потребує належного рівня фінансування. Питання фінансів та фінансування діяльності розглядали А. Гроппеллі, Ф. Модільяні (Franco Modigliani), Е. Нікбахт, У. Шарп, М. Міллер (Merton H. Miller, 1958), А. Альтман (Altman E. I., 1984), Т. Бек (T. Beck), А. Деміргуч-Кунт (A. Demirguc-Kunt, 2006). Увагу звертали і на питання фінансування інноваційної діяльності, зокрема в працях Г. В. Возняк, В. В. Зимовця, І. В. Зятковського, О. М. Колодізева, А. Я. Кузнецової, О. І. Москаля.

Водночас, зважаючи на фінансовий стан промислових підприємств, на нашу думку, важливого значення набуває питання активізації саме залучених джерел фінансування інноваційної діяльності.

### Мета та завдання статті

Метою статті є формування напрямків зростання обсягів залучених джерел для фінансування інноваційної діяльності. Для досягнення поставленої мети доцільним є вирішення таких завдань: визначити сутність та складові залучених джерел фінансування інноваційної діяльності та напрямки підвищення їх ефективності.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Незбалансованість фінансів суб'єктів господарювання знижує фінансово-економічний потенціал розвитку, призводить до виникнення ризику втрати фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, а також до зростання боргових зобов'язань. А. Альтман визначив, що в результаті розбалансування фінансів до визнання банкрутства промислові підприємства втрачають 15 % вартості, підприємства торгівлі – 7 % [1]. У праці Ешлі Деміргуч-Кунта, Торстена Бека, Патріка Хонована за результатами аналізу даних Світового банку доведено, що обмеженість доступу до фінансових послуг призводить до уповільнення економічного зростання [2].

Загальновизнаним є те, що саме інновації сприяють економічному зростанню, а належне фінансове забезпечення інноваційної діяльності підвищуватиме конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і країни загалом. У сучасних умовах господарювання джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств є досить обмеженими, що спричинене низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів. Зниження кредитного рейтингу України, глибока фінансова криза, проведення АТО призвели до значного відтоку інвестицій. З рис. 1 видно, що впродовж 2009-2014 рр. відбувалось скорочення як власних, так і залучених джерел фінансування інноваційної діяльності. Водночас, якщо власні джерела скорочувались повільно, то залучені – досить стрімко. Якщо у 2009 р. залучені джерела фінансування інноваційної діяльності склали 2780,5 млн грн, то у 2014 р. – лише 1155,6 млн грн.

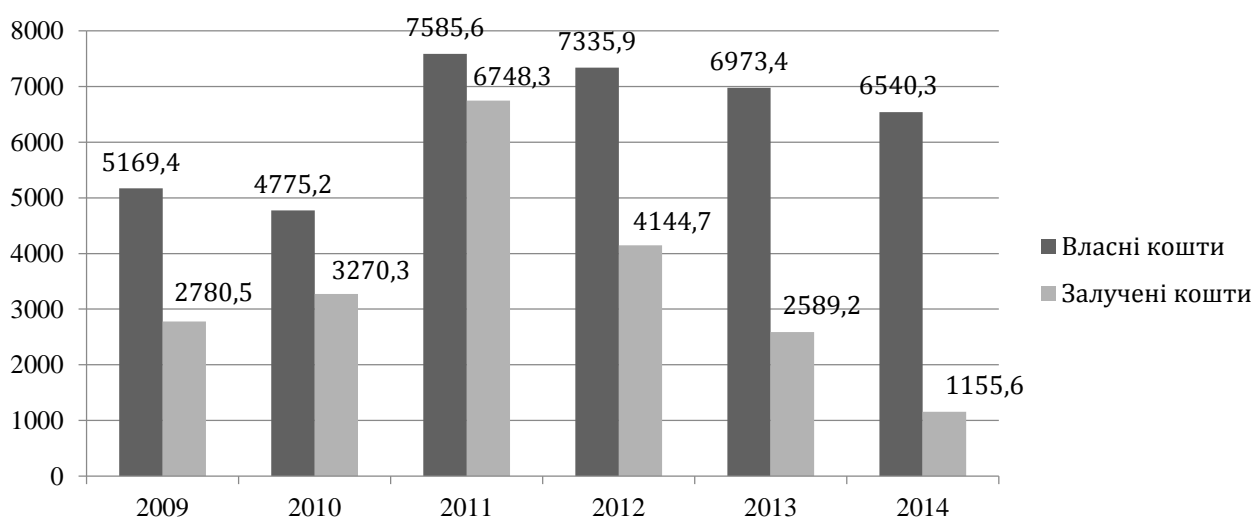


Рис. 1. Динаміка власних та залучених джерел фінансування інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств\*

\*Складено за даними [3].

Протягом останніх років, як видно з таблиці 1, частка залучених джерел фінансування інноваційної діяльності в загальному обсязі демонструвала тенденцію до скорочення і у 2014 р. складала лише 15,02 %.

Найнижчу питому вагу серед залучених джерел фінансування має державне, частка якого в загальній сумі протягом 2009-2013рр. демонструвала динаміку скорочення із 1,6 % у 2009 р. до 0,26 % у 2013р. Зважаючи на економічне та політичне становище, більшість підприємств не має змоги орієнтуватись на таке джерело, як державне фінансування. Однак державним органам влади варто було б активніше фінансувати інноваційну діяльність підприємств, оскільки в результаті цього з часом зростатиме наповнення бюджету, фінансове становище окремих підприємств, галузей та й економіки загалом.

Досить проблематичним та недосяжним для більшості промислових підприємств є й використання такого фінансового джерела, як банківські кредити. Основними причинами недосяжності є їх вартість, а також відсутність будь-яких пільг чи податкових стимулів для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю.

**Таблиця 1. Частка залучених джерел фінансування інноваційної діяльності в їх загальній величині, %\***

Рік	Питома вага залучених коштів у загальній сумі джерел	У т. ч. за рахунок коштів		
		державного бюджету	іноземних інвесторів	з інших джерел
2009	34,98	1,60	19,03	14,35
2010	40,65	1,08	29,97	9,59
2011	47,08	1,04	0,40	45,64
2012	36,10	1,95	8,67	25,48
2013	27,08	0,26	13,11	13,71
2014	15,02	4,47	1,80	8,74

\*Складено за даними [3].

Відсутність стабільності в банківській системі утворює замкнене коло – з одного боку комерційні банки за рахунок кредитів мають можливість збільшувати свій прибуток, з іншого – значний відтік депозитів спричиняє зростання вартості кредитів, проблематичність їх отримання. До основних проблем відсутності банківського кредитування інноваційної діяльності можна віднести й недовіру банків до підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність; високий рівень ризиків інноваційних проектів та великий термін їх окупності. Крім того, окремі банки не мають змоги надавати інноваційні кредити у зв'язку із обмеженнями, накладеними НБУ. Інноваційні проекти, як правило, передбачають значні капіталовкладення, а норматив ризику на одного позичальника згідно з [4] не повинен перевищувати 25 % власного капіталу такої установи.

Саме тому розв'язання проблеми отримання недорогих кредитів полягає насамперед у стабілізації банківської системи, укріпленні національної грошової одиниці, зростанні довіри населення до комерційних банків.

Значною в сукупності джерел фінансування інноваційної діяльності є й частка іноземних інвесторів. Отже, на рівні держави доцільним є активне сприяння підвищенню інноваційної привабливості вітчизняних підприємств для іноземних інвесторів. Іноземні інвестиції можуть стати потужним двигуном у напрямку зростання кількості нововведень. Фінансові ресурси за умов використання зовнішніх інвестицій можуть бути спрямовані як в окремі підприємства, галузь, регіон, так і в створення венчурів, консультаційних та інших центрів.

Світовий досвід доводить, що з метою забезпечення підвищення економічного зростання через інноваційну діяльність підприємствам доцільно кооперуватись на рівні окремих регіонів, оскільки саме регіон є ключовим рівнем, на якому формується інноваційний потенціал та координуються і регулюються економічні процеси [5]. Підтримка підприємств на регіональному рівні через консультаційні та фінансові центри може забезпечити значно вищий рівень інформування потенційних інвесторів щодо потреб у джерелах фінансування інноваційної діяльності порівняно із можливостями окремих підприємств. Окремим напрямком зростання інноваційної активності загалом та фінансування інноваційної діяльності зокрема може стати формування регіональних кластерів. При цьому формування регіональних кластерних об'єднань не обов'язково передбачає об'єднання промислових гігантів, а й малих та середніх підприємств. За сучасних умов господарювання проблема кооперації підприємств полягає насамперед у небажанні розповсюджувати та обмінюватись інформацією. Саме інформація та можливість доступу до інновацій змушує об'єднуватись підприємства, навчальні заклади та місцеві органи влади. Оскільки нині підприємства переважно орієнтовані на виживання, вони не бажають ділитись тією інформацією, яка дозволяє їм залишатись конкурентоспроможними.



Значну увагу з метою збільшення фінансово забезпечення інноваційної діяльності варто звернути на венчурне фінансування. Останнє має значну перевагу над банківським кредитуванням, оскільки не передбачає надання застави, гарантує підприємствам доступ до фінансових ресурсів та певних консультаційних та інших послуг. Венчурне фінансування здійснюється як шляхом придбання пакету акцій, так і наданням інвестиційного кредиту. З метою активізації венчурного фінансування на регіональних рівнях доцільним є створення бізнес-інкубаторів, які б забезпечували активну підтримку як інноваційно активних підприємств, так і тих, які лише планують упровадження інноваційних технологій.

Про переваги венчурного фінансування зазначає й Том Макаскіл, підкреслюючи, що партнерство підприємств та приватного венчурного капіталу сприяє покращенню фінансового стану, створенню нових робочих місць, нових інноваційних продуктів, а також є головним ресурсом доходів з експорту [6].

Венчурний капітал як джерело інноваційного фінансування має наступні особливості [7]:

- відсутність будь-якої застави або гарантії відшкодування;
- незастосовність принципів поворотності і платності (виплати відсотків);
- довгостроковий період фінансування – від трьох до десяти років;
- високий рівень ризику через відсутність будь-яких гарантій успішного зростання компаній-початківців;
- попереднє детальне вивчення визначальних властивостей передбачуваної нової продукції, технології з метою визначення довгострокових перспектив фінансового стану інноваційної компанії;
- можливість фінансування на початкових ступенях розроблення новації, навіть до здійснення державної реєстрації компанії;
- зацікавленість інвестора в успіху нового підприємства шляхом надання маркетингових, управлінських, інформаційних і інших послуг;
- із метою зниження ризиків обов'язковою умовою фінансування венчурний інвестор висуває свою участь в управлінні інноваційним підприємством і в контролі за його діяльністю;
- орієнтація не на регулярні доходи на інвестований капітал, на відсоток від вкладених коштів, на дивіденди, а на багаторазове зростання самого капіталу;
- функціонуючи як сукупність фінансового й інтелектуального капіталу, венчурне фінансування створює умови для інтеграції науки, виробництва і ринку.

Особливої уваги заслуговує фінансування інноваційних проектів, спрямованих на енергозбереження. Це питання є актуальним на будь-якому рівні як у межах України, так і за її межами. Загальновизнано, що економіка, яка характеризується неймовірно високим рівнем ресурсо- та енергозатрат своєї продукції, що властиво для України, навіть без впливу інших зовнішніх факторів приречена на поступове вичерпання резервів екстенсивного зростання і подальше збільшення загроз економічної депресії [8].

Фінансування витрат на зниження витрачання енергетичних ресурсів може бути здійснене як за рахунок власних коштів підприємств, так і шляхом використання державних цільових програм, коштів міжнародних інвесторів та організацій.

### **Перспективи подальших досліджень**

Отже, зважаючи на світові тенденції та вітчизняний стан економіки, підприємствам варто більше уваги звертати на зовнішні джерела фінансування інноваційної діяльності, зокрема венчурні. Забезпечення наявності та доступності фінансування інноваційної діяльності за рахунок залученого капіталу передбачає активну співпрацю та підтримку підприємств на рівні держави.

### **Список літератури**

1. Altman, E. I. The Success of Business Failure Prediction Models [Текст] / E. I. Altman // Journal of Banking and Finance. – 1984. – № 8. – P. 171-198.
2. Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access. / [by Asli Demirgüç-Kunt, Thorsten Beck, and Patrick Honohan] – World Bank. (2008). Washington, DC. [Electronic recourse]. – The Mode of access: [http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194373512632/FFA\\_book.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194373512632/FFA_book.pdf).
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Офіційний сайт НБУ. Нормативи кредитного ризику [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123469](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123469).
5. Fiore, A. Do We Really Need Regional Innovation Agencies? Some Insights from the Experience of an Italian Region [Electronic recourse] / Annamaria Fiore, Maria Jennifer Grisorio, Francesco Prota // SERIES Working Paper. – 2011. – No. 25. – Mode of access: <http://ssrn.com/abstract=1855494>.
6. McKaskill, T. Raising Angel & Venture Capital Finance : An entrepreneur's guide to securing venture finance [Текст] / T. McKaskill – Australia : Breakthrough Publications, 2009, 239 p.

- 
7. Полінкевич, О. М. Джерела фінансування інноваційних процесів на промислових підприємствах [Текст] / О. М. Полінкевич // Економічний форум. – №3.- 2011. – С. 52-57.
  8. Краус, Н. М. Інституціональні аспекти кластеризації в інноваційній економіці під впливом системної та комплексної модернізації [Текст] / Н. М. Краус // Економічний часопис XXI. – 2014. – № 5-6. – С. 29-32.

### **References**

1. Altman, E. I. (1984). The Success of Business Failure Prediction Models. *Journal of Banking and Finance*, 8, 171-198.
2. Demirgüç-Kunt, Asli & Beck, Thorsten & Honohan, Patrick (2008). *Finance for All? Policies and Pitfalls in Expanding Access*. World Bank. Washington, DC. Retrieved from: [http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194373512632/FFA\\_book.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTFINFORALL/Resources/4099583-1194373512632/FFA_book.pdf).
3. The official site of the State Statistics Service. (2015). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. The official website of the NBU. Standards of credit risk. (2015). Retrieved from: [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=123469](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=123469).
5. Fiore, A. and Grisorio, M. J. and Prota, Fr. (2011). Do We Really Need Regional Innovation Agencies? Some Insights from the Experience of an Italian Region. *SERIES Working Paper*, 25. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=1855494>.
6. McKaskill, T. (2009). *Raising Angel & Venture Capital Finance : An entrepreneur's guide to securing venture finance*. Australia : Breakthrough Publications.
7. Polinkevich, O. (2011). Sources of financing innovative processes in the industry. *Ekonomicnij forum (Economic Forum)*, 3, 52-57 (in Ukr.).
8. Kraus, N. (2014). Institutional aspects of clustering in innovative economy under the influence of systemic and comprehensive modernization. *Ekonomicnij casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 5-6, 29-32 (in Ukr.).

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Деніза Вадимівна ДОЛБНЄВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і аудиту,  
факультет управління фінансами та бізнесу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: Deonisiya3@rambler.ru

**ЗНАЧЕННЯ САНАЦІЙНОГО АУДИТУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Долбнєва, Д. В. Значення санаційного аудиту в системі антикризового управління підприємством [Текст] / Деніза Вадимівна Долбнєва // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 75-80. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** В умовах сьогодення ціла низка вітчизняних підприємств зазнала значного впливу наслідків фінансової кризи минулих років та досі перебуває у важкому фінансовому становищі, що межує з банкрутством та ліквідацією. Однак серед них є частка підприємств, що мають достатній потенціал розвитку та за умов їх фінансового оздоровлення спроможні надалі нормально працювати та відновити свою платоспроможність. З огляду на це, застосування системи антикризового управління підприємством, невід’ємним елементом якої стане санаційний аудит, є передумовою виходу значного числа вітчизняних підприємств з фінансової кризи, уникнення їх банкрутства та ліквідації.

**Мета.** Визначити та обґрунтувати значення санаційного аудиту та напрямки його утвердження в системі антикризового управління підприємством.

**Метод (методологія).** Методологічною основою написання статті стали методи індукції та дедукції, систематизації, порівняння та узагальнення.

**Результати.** На основі вивчення сутності, мети та особливостей санаційного аудиту було визначено, що його значення в системі антикризового управління підприємством є вагомим та найбільш повно проявляється на етапах оцінки глибини фінансової кризи, виявлення причин, симптомів фінансової кризи підприємства та «вузьких місць» у його діяльності.

Результати проведеного дослідження можуть бути використанні як теоретична основа при підготовці фахівців з обліку та аудиту, а також у практичній діяльності вітчизняних підприємств у процесі розгляду та здійснення санаційного аудиту як невід’ємного елемента системи антикризового управління. Отже, значення санаційного аудиту в системі антикризового управління підприємством полягає в тому, що за його допомогою визначається перелік показників, які дають змогу користувачам отримати необхідну інформацію про теперішній стан підприємства-боржника, довгострокові перспективи його розвитку, доцільність ліквідації чи вкладення коштів у його санацію. З огляду на це, у сучасних умовах господарювання кожне підприємство повинно відводити належне місце санаційному аудиту у системі антикризового управління.

**Ключові слова:** вітчизняні підприємства; санаційна спроможність; санаційний аудит; система антикризового управління; фінансова криза.

---

## Deniza Vadymivna DOLBNEVA

PhD in Economics,  
Senior Lecturer,  
Department of Accounting and Auditing  
Faculty of Financial Management and Business,  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: Deonisiya3@rambler.ru

### THE VALUE OF THE SANATIVE AUDIT IN THE SYSTEM OF ANTICRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE

#### **Abstract**

**Introduction.** Nowadays a number of domestic enterprises has suffered significant effects of the financial crisis of the past years. They are still in dire financial straits which borders on bankruptcy and liquidation. But among them there is the share of enterprises with sufficient capacity and under conditions of the financial recovery they will be able to continue to work normally and recover their ability to pay. So, the application of the system of crisis management will help to avoid bankruptcy and liquidation. The important element of this system can become a curative audit as a prerequisite for release of a significant number of domestic enterprises from the financial crisis.

**The purpose** of the article is to define and justify the value and direction of the curative audit strengthening, its system of crisis management.

**Method (methodology).** We have used the following methods for the research: the method of induction and deduction, systematization method, method of comparison and synthesis.

**Results.** On the basis of the essence, purpose and characteristics of curative audit it has been determined that the value system of crisis management is a powerful one. It fully manifests in the stage of the estimation of financial crisis depth, identification of the causes and symptoms of the financial crisis of the company.

The results of the study can be used as a theoretical basis for training the specialists in accounting and auditing, as well as in the practice of domestic enterprises in the process of reviewing and implementation of curative audit as an integral part of the system of crisis management.

Consequently, the value of curative audit system of crisis management is as the following: with its help it can be determined the list of indicators that enable users to obtain information about the current state of the debtor, long-term prospects of its development, feasibility liquidation or investing in its rehabilitation. So, in the modern business environment every company must consider curative audit system of crisis management properly.

**Keywords:** domestic enterprises; curative capacity; curative audit; ant-crisis management system; financial crisis.

**JEL classification:** G32, G33, M41

---

#### Вступ

У сучасних умовах господарювання, коли фінансова та економічна кризи в Україні призвели до вражаючого збільшення кількості неплатоспроможних та збанкрутілих підприємств, а користувачам потрібна повна та достовірна інформація про фінансовий стан підприємства-боржника та реальність його санаційної концепції, формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинно зайняти ключове місце у стратегії розвитку кожного вітчизняного підприємства.

Практика проведення санації на підприємствах в Україні характеризується низькими показниками якості та є малоефективною, що пояснюється відсутністю чіткого розуміння значення та місця санаційного аудиту у системі антикризового управління для запобігання, вчасного виявлення та адекватного реагування на негативні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме тому проведення санаційного аудиту та раціональне використання прийнятих на його основі рішень, на нашу думку, на сьогодні є вкрай необхідним та нагальним для вітчизняних підприємств і повинно стати невід'ємною складовою їх системи антикризового управління.

Сутність санаційного аудиту, фінансової санації, антикризового управління, особливості їх організації та проведення на підприємствах вивчалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями: Г. М. Азаренковою [1], І. О. Бланком [2], А. В. Бодюком [3], Т. В. Буловичем [4], І. О. Гадзевичем [5], М. К. Колісником [6], Л. П. Кулаковською [7], Л. Г. Ліпичем [5], Ю. В. Пічею [7], В. С. Рудницьким [8], О. О. Терещенком [9], О. С. Хринюком [10], А. В. Черепом [11] та ін.

У їх працях досліджувалися загальні організаційні та методичні аспекти санаційного аудиту, питання та проблеми оцінки санаційної спроможності підприємства, особливості та порядок здійснення антикризового управління тощо. Проте фахівці не звертали достатню увагу на визначення та обґрунтування місця та значення санаційного аудиту в системі антикризового управління підприємством, враховуючи особливості розвитку вітчизняної економіки протягом останніх років.

---

## Мета статті

Відповідно до цього, метою статті є визначення та обґрунтування значення санаційного аудиту, напрямків його утвердження в системі антикризового управління на підприємствах України.

## Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасний етап діяльності будь-якого вітчизняного підприємства супроводжується ймовірністю виникнення і розвитку фінансової чи економічної кризи, наслідком чого може стати їх банкрутство та ліквідація. Це зумовлює необхідність здійснення антикризового управління на підприємстві.

Антикризове управління – процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання системи специфічних методів та прийомів управління фінансами [12, с.108-109]. Воно здійснюється з метою швидкого відновлення платоспроможності та запобігання банкрутству підприємства.

Реалізація заходів антикризового управління на підприємстві передбачає:

- періодичне дослідження фінансового стану підприємства;
- завчасне виявлення ознак розвитку кризи на підприємстві;
- вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;
- оцінка масштабів кризового стану підприємства;
- виявлення та використання внутрішніх та зовнішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- вибір ефективних форм санації;
- забезпечення ліквідаційних процедур за умови банкрутства підприємства.

Саме тому важливою та невід'ємною складовою якісної системи антикризового управління підприємством у провідних країнах світу є санаційний аудит. І, як свідчить досвід цих країн, періодичне його проведення на підприємстві є принциповим досягненням у період економічних перетворень чи фінансових потрясінь.

В Україні ключовою передумовою розвитку санаційного аудиту, на нашу думку, стало прийняття Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2343-XII [13], яким визначена можливість досудової санації, санації підприємства та укладання мирової угоди під час провадження справи про банкрутство. Не менш важливим законодавчим актом, що дав поштовх розвитку санаційного аудиту є Закон України «Про аудиторську діяльність» від 22.04.1993 р. № 3125-XII [14]. Саме з часу прийняття цих законів питання санаційного аудиту починає набувати надзвичайної актуальності та значущості.

Проаналізувавши підходи науковців до визначення поняття санаційний аудит (табл. 1), вважаємо, що в контексті антикризового управління підприємством санаційний аудит необхідно розглядати як комплекс заходів, який передбачає проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємства-боржника, що знаходяться у фінансовій кризі, з метою його оздоровлення, задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури підприємства-боржника, запобігання банкрутству та його ліквідації.

Таблиця 1. Дефініції категорії «санаційний аудит»

Автор	Зміст
Булович Т. В.	Санаційний аудит – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника [4, с. 288].
Бодюк А. В.	Санаційний аудит – один з інструментів зменшення до прийняттого рівня інформаційного ризику для інвесторів, кредиторів та інших осіб, які беруть участь у фінансовій санації неспроможного підприємства [3, с. 189].
Рудницький В. С.	Санаційний аудит – це окремий напрямок діяльності аудиторських фірм, який має свої особливості як щодо методів, так і щодо об'єктів і цілей проведення. Характерною рисою санаційного аудиту є те, що він проводиться на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі [8, с. 33].
Череп А. В.	Санаційний аудит є найважливішою складовою процедури санації та відіграє вирішальну роль у мобілізації підприємством фінансових ресурсів, він полягає в перевірці повноти, достовірності та ефективності поданої санаційної концепції [11, с. 211].

---

На відміну від звичайного аудиту, санаційний аудит спрямований не на перевірку достовірності фінансово-господарської діяльності підприємства, а на розробку та реалізацію плану санації, оцінку даних фінансового аналізу, виявлення причин фінансових утруднень, можливостей поліпшення використання фінансових ресурсів, прискорення обороту засобів і зміцнення фінансового становища.

Санаційний аудит також не слід ототожнювати з причинно-наслідковим аналізом фінансового стану підприємства, який здійснюється під час розробки плану санації та є складовою частиною класичної моделі санації. Його сутність полягає у проведенні перевірки достовірності та реальності наведених у плані санації даних. Виходячи з цього, метою санаційного аудиту є оцінка санаційної спроможності підприємства на підставі аналізу його фінансово-господарської діяльності та наявної санаційної концепції [15, с. 26]. У той час, як кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення його життєдіяльності в довгостроковому періоді [7, с. 98].

Від висновків за результатами санаційного аудиту залежать рішення санаторів, кредиторів, господарського суду щодо доцільності ліквідації підприємства, застосування процедури санації чи укладання мирової угоди, зокрема:

- якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, структура балансу незадовільна, ринки збуту продукції втрачено, стратегія розвитку підприємства відсутня, концепція санації недосконала, то робиться висновок про санаційну неспроможність підприємства та доцільність його ліквідації;
- якщо санаційний аудит показав, що підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, достатньо підготовлений менеджмент, ринки збуту продукції, а також реальні можливості для залучення фінансових ресурсів зовнішнього санатора, то робиться висновок про можливість проведення його санації [16].

Саме тому в процесі реалізації заходів антикризового управління на вітчизняних підприємствах, які зазнали впливу фінансової кризи, проведення санаційного аудиту дає змогу оцінити, наскільки воно готове до погашення своїх боргів, і відповісти на запитання, наскільки воно є фінансово незалежним, збільшується чи зменшується рівень цієї незалежності, відповідає стан активів і пасивів підприємства цілям його господарської діяльності тощо. Якщо у висновках за результатами санаційного аудиту буде визначено, що підприємство має можливість відновити платоспроможність, то інвестори, дивлячись на реальність отримання прибутку, будуть вкладати кошти у фінансове оздоровлення та розвиток такого підприємства.

Відповідно до цього, найбільш повно значення та місце санаційного аудиту у системі антикризового управління підприємством виявляється на другому та третьому етапі його проведення.

Так на другому етапі санаційного аудиту проводиться оцінка глибини фінансової кризи підприємства шляхом розрахунку та аналізу фактичних показників та тенденцій, які характеризують фінансовий стан підприємства та рівень ефективності його виробничо-господарської діяльності. Аналіз фінансового стану підприємства полягає в:

- оцінці динаміки та структури валюти балансу;
- дослідженні та наданні висновків за джерелами власних коштів, структурою дебіторської (кредиторської) заборгованості;
- аналізі структури активів та пасивів, формування та використання прибутку.

У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства проводять:

- дослідження та аналіз сфери виробництва;
- аналіз складу та ефективності використання основних виробничих фондів, трудових ресурсів;
- огляд конкурентного середовища;
- аналіз ефективного складу об'єктів соціального, культурного побуту та незавершеного будівництва;
- оцінку екологічної сфери тощо.

Після цього переходять до наступного, третього етапу санаційного аудиту – виявлення причин і симптомів фінансової кризи підприємства та «вузьких місць» у його діяльності. Зокрема, визначають та аналізують рівень ліквідності та рентабельності підприємства, величину Cash-Flow, якість менеджменту, відносини із державними органами, засновниками, споживачами, виробничими партнерами, кредиторами та інвесторами тощо.

Виявом наявності у підприємства «вузьких місць» є дефіцит ліквідності, високий рівень заборгованості та собівартості продукції порівняно з конкурентами, прорахунки в інвестиційній діяльності, відсутність ефективної системи контролінгу, низька якість маркетингу тощо.

Лише після цього можна визначити санаційну спроможність підприємства-боржника, а відтак – і прийняти виважене та обґрунтоване рішення про ліквідацію чи доцільність проведення санації певного підприємства.

Ті підприємства, які в системі антикризового управління чільне місце відводять санаційному аудиту, можуть констатувати, що завдяки ньому завжди виявляються необхідні зовнішні та внутрішні фінансові джерела, своєчасно проводиться організаційні та виробничо-технічні вдосконалення, що дає можливість вивести підприємство з кризи (нормалізувати виробничу діяльність та уникнути оголошення

підприємства-боржника банкрутом з наступною його ліквідацією), а в довгостроковому періоді – ще й досягнути зростання рентабельності та конкурентоспроможності.

Враховуючи все вищесказане, ми вважаємо, що санаційний аудит у системі антикризового управління на вітчизняних підприємствах має важливе значення, оскільки створює необхідні передумови зменшення до певного рівня інформаційного та фінансового ризику для інвесторів, кредиторів та інших осіб, які мають намір взяти участь у фінансовій санації підприємства.

Основними напрямками активізації санаційного аудиту на підприємствах в Україні та утвердження його як важливого та невід'ємного елемента системи антикризового управління підприємством на сьогодні, на нашу думку, є:

- проводити санаційний аудит періодично, а не розглядати його як невід'ємний елемент у процесі провадження справи про банкрутство;
- удосконалити методику санаційного аудиту шляхом застосування емпірично-статистичних методів аналізу економічної інформації;
- переорієнтувати санаційний аудит із послуг на замовлення постачальників інформації на послуги для користувачів інформації, зокрема в межах прийняття рішення щодо державної санаційної підтримки, надання санаційних кредитів, здійснення санаційної реорганізації [9, с. 32];
- підвищити вимоги до перевірки дотримання підприємствами при складанні річної фінансової звітності принципу безперервної діяльності, що уможливить виявлення симптомів фінансової кризи на ранніх стадіях та сприятиме уникненню зайвих ризиків з боку інвесторів, кредиторів та інших контрагентів [9, с. 32];
- розробити методичні рекомендації по проведенню санаційного аудиту на основі адаптації досвіду провідних країн світу у цій сфері;
- готувати у вищих навчальних закладах фахівців з проведення санаційного аудиту та антикризового управління підприємством та ін.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У результаті проведеного дослідження нами було визначено та обґрунтовано, що в умовах постійної нестабільності української економіки багато вітчизняних підприємств стикаються із проблемою неплатоспроможності та банкрутства. З метою попередження впливу кризових явищ та зменшення їх негативних наслідків на підприємстві доцільно застосовувати санаційний аудит як важливу складову системи антикризового управління підприємством.

Ми вважаємо, що завдяки періодичному проведенню санаційного аудиту вдасться значно підвищити ефективність та своєчасність прийняття антикризових рішень загалом. У протилежному випадку система антикризового управління на підприємствах в Україні буде малоефективною та обмеженою.

Перспективами подальших досліджень є розробка моделі системи антикризового управління підприємством, у якій ключове місце буде належати санаційному аудиту. Водночас необхідно чітко визначити найбільш доцільні методи та інструменти санаційного аудиту, використання яких враховуватиме як особливості функціонування підприємств в Україні, так і особливості перебігу і впливу кризових явищ на самі підприємства та на інших суб'єктів господарювання.

#### **Список літератури**

1. Азаренкова, Г. М. Сутність та роль санації в системі антикризового управління підприємства [Текст] / Г. М. Азаренкова, А. О. Мурей // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 683. – С. 117-121.
2. Бланк, И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия [Текст] / И. А. Бланк. – [2-е изд.]. – К. : Эльга, 2009. – 645 с.
3. Бодюк, А. В. Методологічні й нормативно-правові аспекти аудиту підприємницької діяльності [Текст] : монографія / Бодюк А. В. – К. : Кондор, 2005. – 356 с.
4. Булович, Т. В. Санаційний аудит як передумова санації [Текст] / Т. В. Булович // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіонів України : Всеук. наук.-практ. інтерн.-конф., 16 – 26 листопада 2009 р. : тези всеук. наук.-практ. інтерн.-конф. / Дніпропетровська державна фінансова академія. – Дніпропетровськ, 2009. – С. 286-288.
5. Ліпич, Л. Г. Сутність та методи антикризового управління підприємства [Текст] / Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії. – 2011. – Вип. 36. – 486 с. – (Серія: економіка).
6. Колісник, М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством [Текст] : навчальний посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К. : Кондор, 2007.
7. Кулаковська, Л. П. Організація і методика аудиту [Текст] : навч. посіб. / Л. П. Кулаковська, Ю. В. Піча. – [3-є вид., перероб. та доп.]. – К. : Каравела, 2006. – 560 с.

- 
8. Рудницький, В. С. Процедури моделювання і прийняття рішень в процесі аудиту [Текст] : монографія / В. С. Рудницький, О. М. Бунда. – Львів : ЛКА, 2009 – 208 с.
  9. Терещенко, О. О. Антикризове управління фінансами підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. О. Терещенко. – Київ, 2005. – 40 с.
  10. Хринюк, О. С. Методи антикризового управління підприємством [Текст] / О. С. Хринюк, Л. А. Москаленко // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – № 5. – С. 114-117.
  11. Череп, А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.
  12. Коваленко, О. В. Методи антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко, С. В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 8 – С. 107-114.
  13. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом [Електронний ресурс] : закон України від 14.05.1992 р. № 2343-XII (зі змінами та доповненнями від 14.05.2015 р.). – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
  14. Про аудиторську діяльність [Електронний ресурс] : закон України від 22.04.1993 р. № 3125-XII (зі змінами та доповненнями від 12.02.2015 р.). – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>.
  15. Фінансова санація та банкрутство підприємств [Текст]: методичні рекомендації до організації самостійної роботи студентів заочної форми навчання / Л. Г. Соляник, І. М. Лісовенко. – Д. : Національний гірничий університет, 2013. – 120 с.
  16. Санаційний аудит [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studall.org/all-32345.html>.

### References

1. Azarenkova, H. M. & Murei, A. O. (2010). Sutnist ta rol sanatsii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika», 683, 117-121.
2. Blank, I. A. (2009). Upravlenie finansovoy bezopasnost'ju predpriyatija. Kyiv : Jel'ga.
3. Bodiuk, A. V. (2005). Metodolohichni y normatyvno-pravovi aspekty audytu pidpriemnytskoi diialnosti. Kyiv : Kondor.
4. Bulovych, T. V. (2009). Sanatsiyni audyt yak peredumova sanatsii. Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehioniv Ukrainy. Dnipropetrovsk.
5. Lypych, L. H. & Hadzevych, I. O. (2011). Sutnist ta metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva. Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii, 36, 486.
6. Kolisnyk, M. K. & Ilchuk, P. H. & Viblyi, P. I. (2007). Finansova sanatsiia i antykrizove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv: Kondor.
7. Kulakovska, L. P. & Picha, Yu. V. (2006). Orhanizatsiia i metodyka audytu. Kyiv : Karavela.
8. Rudnytskyi, V. S. & Bunda, O. M. (2009). Protsedury modeliuвання i pryiniattia rishen v protsesi audytu. Lviv : LKA.
9. Tereshchenko, O. O. (2005). Antykrizove upravlinnia finansamy pidpriemstv. Kyiv.
10. Khryniuk, O. S. & Moskalenko L. A. (2011). Metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia, 5, 114-117.
11. Cherep, A. V. (2006). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo subiektiv hospodariuvannya. Kyiv : Kondor.
12. Kovalenko, O. V. & Hal, S. V. (2014). Metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii, 8, 107-114.
13. Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannya yoho bankrutom : zakon Ukrainy vid 14.05.1992 r. № 2343-XII (zi zminamy ta dopovnenniamy vid 14.05.2015 r.). Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
14. Pro audytorsku diialnist: zakon Ukrainy vid 22.04.1993 r. # 3125-XII (1993). Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>.
15. Solianyuk, L. H. & Lisovenko, I. M. (2013). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv: metodychni rekomendatsii do orhanizatsii samostiinoi roboty studentiv zaochnoi formy navchannia. Donetsk : Natsionalnyi hirnychiy universytet.
16. Sanatsiyni audyt. (n.d.). Retrieved from: <http://studall.org/all-32345.html>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**



**Деніс Володимирович ЄРЕМЕНКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Таврійський державний агротехнологічний університет

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАЛОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

Єременко, Д. В. Удосконалення кадрового забезпечення малого аграрного бізнесу [Текст] / Деніс Володимирович Єременко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 81-85. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Стаття присвячена дослідженню механізму кадрового забезпечення малого бізнесу. Проаналізовано особливості господарської діяльності суб'єктів малого аграрного підприємництва. Досліджено сучасний стан та проблеми розвитку системи підготовки кадрів для аграрного сектору. Обґрунтовано необхідність створення системи кадрового забезпечення для малих сільськогосподарських виробників. Запропоновано створення якісно нової системи підготовки фахівців для селянських господарств сімейного типу. Основою формування навчальних програм для селянських господарств має бути відмова від домінування формального підходу. Основним критерієм ефективності співпраці між аграрієм та викладачем має стати рівень практичного впровадження набутих знань. Реалізація запропонованих заходів суттєво підвищить рівень конкурентоздатності селянських господарств.*

**Ключові слова:** селянське господарство; економічна ефективність; соціальна ефективність; сільське населення; підготовка кадрів; інноваційна економіка.

**Denis Volodymyrovych YEREMENKO**

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
Department of Accounting and Audit  
Tavria State Agrotechnology University

**IMPROVEMENT OF PERSONNEL SUPPORT OF SMALL AGRIBUSINESS COMPANIES**

**Abstract**

*The article investigates the mechanism of staffing the small business. The features of economic activity of small agricultural enterprise are analysed. The current state and problems of the training system for the agricultural sector are investigated. The necessity of creating a system of staff support for small farmers is grounded. The creation of a new system of training for family-type farms is proved. The rejection of domination formal approach must become the basis for the formation of educational programs for rural farms. The main criterion for effective of cooperation between farmers and the teacher should be the level of practical implementation of the acquired knowledge. Practical implementation of the proposed measures will significantly increase the level of competitiveness of the rural farms.*

**Keywords:** rural arm; economic efficiency; social efficiency; rural population; training; innovative economy.

**JEL classification: Q12**

**Вступ**

Сучасний етап становлення вітчизняного аграрного сектору характеризується зростанням значення малих форм аграрного виробництва як в економічному, так і в соціальному аспектах. Фермерські господарства та господарства населення відіграють визначальну роль у формуванні вітчизняного ринку сільськогосподарської сировини по переважній більшості позицій (зернові та технічні культури, плодово-ягідна продукція, продукція ВРХ та свинарство тощо), а також виконують селоформувальну та

---

селотвірну функції. Таким чином, забезпечення розвитку аграрного виробництва в цих формах є надзвичайно важливим як для стану галузі, так і для нормального функціонування вітчизняного села в соціально-економічному і адміністративному плані.

Необхідно зауважити, що теоретичні засади функціонування селянських господарств сімейного типу, характер мотивації до господарської діяльності, специфіка динаміки розвитку та особливості використання ресурсного потенціалу досліджувалися в працях М. І. Туган-Барановського [5], О. В. Чаєнова [6], Т. Шаніна [7] та інших. Сучасна проблематика розвитку малих форм аграрного виробництва знайшла своє відображення в роботах В. С. Дієсперова [1], В. К. Збарського [2], С. В. Кальченка [3], І. В. Свиноуса [4], Т. І Яворської [8] та ін. Водночас недостатньо дослідженими, на нашу думку, залишаються питання підвищення рівня використання ресурсного потенціалу, зокрема трудових ресурсів, шляхом забезпечення сфери малого аграрного виробництва кваліфікованими фахівцями.

### **Мета статті**

У зв'язку з вищезазначеним метою статті є вивчення перспектив створення системи кадрового забезпечення для малих форм аграрного виробництва, аналіз наявних проблем та розробка заходів щодо їхнього подолання.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

О. В. Чаєнов, один з найбільш відомих дослідників феномену безнайманого сімейно-трудоного господарства, виокремив основні відмінності сімейно-трудоного господарства від класичної фірми, а саме: використання власної праці у виробничій діяльності, біологічний характер розвитку, працеспоживчий баланс як основний критерій оцінки [6]. Основними обмежувачами для розширення господарської діяльності селян свого часу була нестача оборотних коштів, монопольний диктат місцевих крамарів, а також відсутність професійних навичок, необхідних для організації конкурентоздатного виробництва. Як один з шляхів вирішення даного комплексу проблем, О. В. Чаєнов пропонував створення системи виробничих і обслуговуючих кооперативів на базі селянських господарств.

На думку С. В. Кальченка, основними рисами економічної діяльності сучасних господарств сімейно-трудоного типу є наступні:

- працеспоживчий характер виробництва. Обсяг виробництва низки культур обмежений продовольчими потребами членів домогосподарств.
- допоміжний характер господарської діяльності. Обсяг грошових надходжень повинен покривати невеликі власних засобів.
- відсутність можливостей для кредитування і низька інвестиційна привабливість галузі. Унаслідок цього в дрібнотоварному секторі відсутнє масове використання сучасних технологічних засобів.
- відсутність найманої робочої сили на постійній основі. Результатом стає обмеження обсягів виробництва по сумарних можливостях витрат праці. Також збільшується кількість «пікових точок» у технологічному процесі виробництва продукції, коли відчувається брак робочої сили.
- модель «основної рівноваги». Наслідком її є той факт, що підвищення продуктивності праці приводить до скорочення обсягу трудовитрат [4].

Однією з умов ефективного функціонування суб'єктів господарювання в сучасних умовах є наявність техніко-технологічного забезпечення, а також відповідний рівень кваліфікації працівників. Варто зауважити, що модель постіндустріальної економіки або «економіки знань», яка формується в усіх галузях економічного простору розвинених країн, висуває якісно нові вимоги до системи кадрового забезпечення та кваліфікаційного рівня працівників.

Як зазначає В. К. Збарський, сучасний розвиток виробництва стає неможливим без застосування останніх досягнень науки і техніки – інформаційних технологій, передових засобів комунікації, автоматизації тощо. Це висуває високі вимоги до кваліфікації робочої сили, які через об'єктивні причини не завжди можна виконати в умовах сільської місцевості. Для розвитку малого підприємництва це є структурною невідповідністю робочих місць і кваліфікації персоналу [3].

Необхідно зазначити, що в цьому аспекті малий аграрний бізнес відчуває суттєві проблеми. Чинна система підготовки фахівців для аграрного сектору економіки здебільшого орієнтована на задоволення потреб великих сільськогосподарських підприємств колгоспно-радгоспного типу, для яких була притаманна потужна власна матеріально-технічна база, земельні ресурси та великий штат працівників.

Великі аграрні компанії, які також відчувають суттєві проблеми із кадровим забезпеченням, намагаються вирішити їх самостійно, здійснюючи навчання власних співробітників або шляхом створення спільних навчальних програм. Як зазначає керівник наглядової ради компаній АМАКО В. Скоцик, ми співпрацюємо і з аграрними університетами щодо поширення і впровадження сучасних агротехнологій. Зокрема, цьогоріч під час саміту «Україна і партнери» ми підписали масштабний проект із Національним університетом біоресурсів і природокористування. За п'ять років ми маємо

переобладнати виробничу базу університету за сучасними технологіями. Таким чином, вирішиться проблема недостатнього матеріального забезпечення в межах одного університету [9].

Проте така практика можлива лише за умов наявності потужної стратегічної бази та функціонування на принципах стратегічного планування. Виробничо-господарська діяльність фермерських господарств, приватних підприємців та господарств населення здійснюється за іншими базовими принципами, а мотивація сімейно-трудова господарств (фермери, особисті селянські господарства) суттєво відрізняється від мотивації класичної підприємницької структури. Таким чином, підготовка кадрів для малих форм аграрного виробництва за технічними, економічними напрямками, а також у сфері рослинництва та тваринництва повинна мати відповідні відмінності. Водночас слід наголосити, що цей процес є досить складним і потребуватиме значних зусиль, в першу чергу, з боку адміністрації та науково-педагогічних працівників регіональних навчально-наукових центрів.

**Таблиця 1. SWOT-аналіз перспектив підготовки кадрів для селянських господарств\***

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Підвищення статусу навчального закладу, рівня його конкурентоспроможності як центра надання практично необхідних інформаційних послуг, підвищення рівня зайнятості науково-педагогічного складу	Відсутність належного методичного забезпечення, недостатня практична підготовка педагогічного складу, відсутність практики створення альтернативних освітніх програм
Зовнішнє середовище	Необхідність наявності професійних навиків у представників малого аграрного бізнесу як невід'ємна складова здійснення конкурентоспроможної економічної діяльності	Низький рівень взаємодії з представниками малого аграрного бізнесу, відсутність реальної підтримки з боку структур Міністерства освіти та науки

*\*Дослідження автора*

Результати проведеного SWOT-аналізу (табл. 1) доводять, що реалізація цього проекту, з одного боку, передбачає суттєві трансформації в системі навчально-методичного забезпечення, їх змістовної частини. Водночас посилюються вимоги до практичного наповнення навчальних дисциплін. Не залишається поза нашою увагою той факт, що 4-6 річний термін навчання не відповідає потребами сімейно-трудова господарства як економічної одиниці.

На нашу думку, в основу формування системи кадрового забезпечення для ефективного функціонування суб'єктів малого аграрного виробництва мають бути закладені наступні принципи.

1. Адаптивність до економічних умов та особливостей функціонування малих аграрних виробництв, насамперед сімейно-трудова способу господарювання. Переважна більшість селянських господарств використовують сільськогосподарську техніку на засадах оренди, маючи у володінні засоби малої механізації. Близько 65 % сільських домогосподарств, за даними державної служби статистики, використовують для сільськогосподарського виробництва земельні ділянки до 2 га, застосовуючи у більшості випадків працю членів родини. Тому побудова навчального процесу на базі аналізу господарської діяльності великих товарних підприємств для осіб, які працюють за принципами сімейно-трудова селянського господарства, є недоречним та недоцільним.

2. Відхід від класичної багаторічної системи подання матеріалу та оптимізація системи контролю якості знань. Виробнича діяльність селянського господарства характеризується консервативністю та відсутністю складної системи виробничих та організаційно-економічних відносин. Основною вимогою до фахівця, зайнятого в такій формі аграрного виробництва має бути наявність відповідних практичних навиків у сфері виробництва продукції, її зберігання, переробки та реалізації.

У цьому зв'язку доцільним є створення системи 1-2 річних спеціальних курсів з підготовки вузькопрофільних фахівців, які мають спеціалізуватися на окремих напрямках економічної діяльності (виробництво, переробка, та збут), враховуючи специфіку окремих видів продукції. Цілковито обґрунтованим, на нашу думку, є запровадження дворівневої системи підготовки, а саме рівнів кваліфікації «Виробник» та «Менеджер», причому необхідно забезпечити взаємопов'язаність курсів, однак водночас зберегти самодостатність кожного з них.

3. Постійний моніторинг тенденцій розвитку галузі, а також урахування вимог та побажань селян-клієнтів. Необхідною умовою забезпечення стабільного попиту на інформаційні послуги такого типу є здатність до удосконалення навчальних програм на основі аналізу новачій техніко-технологічного плану, а також змін нормативно-правової бази та трансформацій у системі державної економічної політики у сфері аграрного підприємництва.

4. Підвищення рівня практичного наповнення навчальних курсів та відповідальності за їхній зміст. Існуюча навчальна програма підготовки фахівців-аграріїв містить низку дисциплін, які не мають навіть опосередкованого відношення до переліку практичних компетенцій майбутнього сільгоспвиробника, зайнятого в сімейно-трудовому господарстві (історія, філософія тощо). Також, на нашу думку, слід суттєво обмежити обсяг навантаження з дисциплін, що мають додатковий характер відносно основного напрямку (виробництво продукції рослинництва, переробка сільськогосподарської продукції та ін.). Необхідно виходити з того факту, що головною метою навчання для членів сімейно-трудового селянського господарства має стати не набуття ними кваліфікаційного рівня, затвердженого дипломом державного зразка, а здобуття практичних знань та навиків, необхідних для ведення ефективної виробничо-господарської діяльності.

5. Практичне впровадження набутих знань та навиків як обов'язкова умова та показник результативності. Оскільки основним критерієм якості отриманих знань має стати ступінь їхнього практичного впровадження на базі конкретного господарства, то доцільним, на нашу думку, є кореляція навчального матеріалу курсу із економічною діяльністю модельного або реального селянського господарства. У процесі навчання майбутній фахівець повинен мати змогу практично реалізовувати набуті знання, самостійно пересвідчуючись у їхній практичній цінності. У цьому зв'язку особливо важливим є визначення впливу набутих знань на підвищення рівня добробуту селянської родини.

Аналіз даних структури освітнього рівня голів сільських домогосподарств доводить, що понад 20 % керівників малих форм аграрного виробництва мають освіту вище середнього рівня (табл.2). При цьому питома вага голів із повною вищою освітою за останні роки дещо зросла (2012 рік – 7,55 %, 2013 рік – 8,05 %, 2014 рік – 8,23 %).

**Таблиця 2. Динаміка структури освітнього рівня голів сільських домогосподарств України, %\***

Найменування показників	Рік						2014 до, +-	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009	2013
Голови господарств, що мають освіту	98,02	98,39	98,39	98,46	98,73	98,77	0,75	0,04
повну вищу	7,11	7,38	7,00	7,55	8,05	8,23	1,12	0,18
базову вищу	2,23	2,98	2,15	1,61	1,22	1,6	-0,63	0,38
неповну вищу	9,72	9,11	10,00	10,55	14,41	13,12	3,4	-1,29
повну загальну середню	41,37	42,62	44,65	46,19	44,43	46,21	4,84	1,78
базову загальну середню	21,38	21,08	20,46	19,79	19,26	18,34	-3,04	-0,92
початкову загальну	16,31	15,25	14,15	12,79	11,37	11,13	-5,18	-0,24
Голови господарств, що не мають початкової загальної освіти	1,55	1,23	1,34	1,43	1,16	1,12	-0,43	-0,04
Голови господарств неписьменні	0,43	0,38	0,27	0,11	0,11	0,11	-0,32	0
Разом	100	100	100	100	100	100	X	X

\*Розраховано за даними Державної служби статистики України.

Таким чином, ми бачимо, що необхідність наявності профільної вищої освіти для здійснення ефективної економічної діяльності не є сумнівом для голів сільських домогосподарств. Водночас, враховуючи ті зміни, які відбуваються нині у вітчизняній системі вищої освіти, коли переважна більшість випускників шкіл (особливо сільських) у принципі не здатна відповідати чинним вимогам до абітурієнтів, а також беручи до уваги вже означені особливості господарської діяльності селянських господарств, запропоновані зміни до кадрового забезпечення аграрного сектору є, на нашу думку, цілком обґрунтованими.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Сучасний етап функціонування вітчизняного аграрного сектору характеризується зростанням ролі господарств сімейно-трудового типу (фермери, господарства населення), де створюється понад 60 % загального обсягу сільськогосподарської продукції. Також ця форма аграрного виробництва є селотвірним та селоформувальним фактором, що забезпечує функціонування українського села як адміністративно-соціальної одиниці. Водночас необхідною вимогою конкурентоспроможної економічної

діяльності дрібнотоварного сектору є наявність кваліфікованих фахівців, а також системи кадрового забезпечення, адаптованої до потреб селянських господарств.

Існуюча система підготовки спеціалістів для роботи в аграрній сфері, яка базується на системі вищих навчальних закладів, за сучасних умов не може повною мірою задовольнити потреби малих аграрних виробництв, особливо враховуючи революційні трансформації останніх років. Водночас ігнорування вимог, що висувають сільгоспвиробники, які є переважною більшістю платоспроможного сільського населення, може негативно позначитися на розвитку вищих навчальних закладів, особливо регіонального рівня. У цьому зв'язку, як альтернатива 4-6-річній системі підготовки дипломованого фахівця, пропонується запровадження на базі вищого навчального закладу низки 1-2-річних курсів вузької галузевої спеціалізації.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності селянських господарств, стимулюватиме трансформацію господарств споживчого типу на підприємницькі засади функціонування. Посилення інтеграційних зв'язків між виробничою та науковою складовими агроінноваційної системи сприятиме посиленню характеру практичного спрямування наукових досліджень та підвищенню їхньої ефективності внаслідок затребуваності серед сільгоспвиробників.

### **Список літератури**

1. Дієсперов, В. С. Український тип сільськогосподарського підприємства [Текст] / В. С. Дієсперов // АгроІнком. – 2008. – № 5–6. – С. 25–30.
2. Збарський, В. К. Дрібнотоварний приватний аграрний уклад: теорія, практика, перспективи розвитку [Текст] / В. К. Збарський. – К. : ННЦ ІАЕ. – 2012. – 634 с.
3. Кальченко, С. В. Розвиток особистих селянських господарств в умовах системних трансформацій аграрного сектору [Текст] : монографія / С. В. Кальченко. – Мелітополь: Люкс, 2014. – 408 с.
4. Свиноус, І. В. Методологічні аспекти щодо трактування поняття “особисте селянське господарство” [Текст] / І. В. Свиноус // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету / ПДАТУ. – Кам'янець-Подільський, 2008. – Вип. 16, т. 3. – С. 148–151.
5. Туган-Барановский, М. И. Социальные основы кооперации [Текст] / М. И. Туган-Барановский – М.: Экономика, 1989. – 496 с. – (Экон. наследие).
6. Чаянов, А. В. Крестьянское хозяйство: Избранные труды [Текст] / А. В. Чаянов – М. : Экономика, 1989. – 492 с.
7. Шанин, Т. Русское крестьянское право и наследование имущества [Електронний ресурс] / Т. Шанин // Отечественные записки. – 2003. – №.2(11) . – Режим доступа: <http://strana-oz.ru/2003/2>.
8. Яворська, Т. І. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика [Текст] : монографія / Т. І. Яворська. – К. : ННЦ ІАЕ, 2012. – 386 с.
9. Як вирішити кадрову проблему в аграрному секторі України? Чи стане ця галузь «кадровим пілососом» вже найближчим часом? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.amacoint.com/ua/press/articles/45>.

### **References**

1. Diiesperov, V. S. (2008). Ukrainskyi typ silskohospodarskoho pidpriemstva. AhrnInkom, 5-6, 25-30.
2. Zbarskyi, V. K. (2012). Dribnotovarnyi pryvatnyi ahrarnyi uklad: teoriia, praktyka, perspektyvy rozvytku. Kyiv : NNTs IAE.
3. Kalchenko, S. V. (2014). Rozvytok osobystykh selianskykh hospodarstv v umovakh systemnykh transformatsii ahrarnoho sektoru. Melitopol: Liuks.
4. Svynous, I. V. (2008). Metodolohichni aspekty shchodo traktuvannia poniattia “osobyste selianske hospodarstvo”. Zbirnyk naukovykh prats Podilskoho derzhavnoho ahrarno-tekhnichnoho universytetu, 16 (3), 148-151.
5. Tugan-Baranovskij, M. I. (1989). Social'nye osnovy kooperacii. Moscow : Jekonomika.
6. Chajanov, A. V. (1989). Krest'janskoe hozjajstvo: Izbrannye trudy. Moscow : Jekonomika.
7. Shanin, T. (2003). Russkoe krest'janskoe pravo i nasledovanie imushhestva. Otechestvennye zapiski, 2(11). Retrieved from: <http://strana-oz.ru/2003/2>.
8. Yavorska, T. I. (2012). Malyi biznes u silskomu hospodarstvi: teoriia i praktyka. Kyiv : NNTs IAE.
9. Yak vyrishyty kadrovu problemu v ahrarnomu sektori Ukrainy? Chy stane tsia haluz «kadrovym pylososom» vzhe naiblyzhchym chasom? Retrieved from: <http://www.amacoint.com/ua/press/articles/45>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Ганна Анатоліївна ІВАЩЕНКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
E-mail: ivanna00@rambler.ru

**Аліна Сергіївна СКРИПАЙ**

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
E-mail: alinka.skrypai@yandex.ru

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ  
РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Іващенко, Г. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві / Ганна Анатоліївна Іващенко, Аліна Сергіївна Скрипай// Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 86-92. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто сучасний стан сільського господарства України. Сформульовано основні задачі, які поставлені перед вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами в умовах трансформації вітчизняної економіки у зв'язку з інтеграцією до Євросоюзу. Надано аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на підприємствах за рахунок розробленого методичного інструментарію. Розраховано за допомогою «дерева» рішень альтернативні варіанти вибору вирощування сільськогосподарської продукції.*

**Ключові слова:** *управлінське рішення; інструментарій; метод; економіко-математична модель; сільськогосподарське підприємство; «дерево» рішень; ймовірність.*

**Hanna Anatoliivna IVASHCHENKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economic Analysis,  
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics  
E-mail: ivanna00@rambler.ru

**Alina Serhiivna SKRYPAI**

Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics  
E-mail: alinka.skrypai@yandex.ru

**INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF MANAGEMENT  
DECISIONS AT THE ENTERPRISE**

**Abstract**

*The article deals with the current state of agriculture in Ukraine. The basic problem that the domestic agricultural enterprises face is in the conditions of transformation of the national economy due to the integration into the European Union. The analytical support of the management decision-making on the enterprises has been done due to the developed methodological tools. We have calculated the alternative variants of cultivation of agricultural products due to the «tree» decision.*

**Keywords:** *management solution; tools; method; economic and mathematical model; agricultural enterprise; «tree» decision; possibility.*

**JEL classification: C13, D24**

---

## Вступ

Сільське господарство є головним фактором забезпечення продовольчої безпеки України. Розвиток цієї галузі насамперед залежить від повноцінного використання землі, раціонального використання ресурсів та державної підтримки (а саме – державне фінансування розвитку тваринництва, рослинництва, митні пільги на ввезення на територію України обладнання і транспортних засобів, яких не виробляють вітчизняні виробники, податкові пільги). На етапі становлення ринкової економіки і євроінтеграції виникає необхідність детального аналізу сучасного стану та перспектив розвитку сільського господарства України.

Вирішенням проблеми оптимізації прийняття управлінських рішень займалися відомі вчені: М. Вебер, С. І. Віхляєва, Д. Дерлоу, Л. Завалкевич, М. Мескон, Г. Мінцберг, В. Планкетт, Г. Поршневий, Г. Саймон, А. Семенов, З. Соколовська, В. І. Федяй, Г. Щокін, Н. Яценко [5–12]. Але на сучасному етапі розвитку наукової думки відсутній єдиний аналітичний інструментарій для підтримки прийняття управлінських рішень на сільськогосподарському підприємстві.

### Мета та завдання статті

Метою написання наукової статті є розробка інформаційно-аналітичного забезпечення для підтримки прийняття управлінських рішень на сільськогосподарському підприємстві.

Завдання наукової статті:

- дослідити головні тенденції розвитку сільського господарства України;
- проаналізувати основні методи прийняття управлінських рішень на підприємствах;
- обрати адекватний метод для оптимізації прийняття управлінських рішень на сільськогосподарському підприємстві;
- обрати одне з декількох управлінських рішень на сільськогосподарському підприємстві для покращення фінансових результатів його діяльності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У 2014 році кількість населення України склала 45 245,9 тис. осіб. За офіційними статистичними даними, у 2014 році кількість зайнятого населення у сільському господарстві складає 3 577,5 тис. осіб (17,5 % від всього зайнятого населення України), що на 81,5 тис. осіб більше порівняно з 2013 роком. Прямі іноземні інвестиції в сільське господарство у 2014 році склали 839,3 млн дол. США (1,4 % до загального підсумку).

В умовах, коли промисловість, будівництво, машинобудування і торгівля за результатами 2014 року показують однозначне падіння, у сільському господарстві України зафіксовано зростання. За підсумками 2014 року індекс сільськогосподарського виробництва показував зростання на 2,8 % порівняно з 2013 роком. Хоча за підсумками 2013 року зростання індексу сільськогосподарського виробництва було на рівні 13,6 %.

У 2014 року сільськогосподарське виробництво зросло на 2,8 % порівняно з 2013 роком. За даними Державної служби статистики, Україною станом на 1 січня 2013 року функціонувало 55 858 підприємств, які займалися сільськогосподарською діяльністю [1]. Зведені показники, які показують місце і роль сільського господарства у вітчизняній економіці, наведено в табл. 1.

**Таблиця 1. Зведені показники діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств у період з 31.12.2010 по 31.12.2013 рр.**

№ п/п	Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
1.	Чистий прибуток, млн грн	17253,6	25267,0	26728,4	15806,0
2.	Підприємства, які отримали чистий прибуток				
2.1.	у % до загальної кількості	69,6	83,5	78,6	80,2
2.2.	фінансовий результат, млн грн	22094,9	30182,3	33570,1	26617,9
3.	Підприємства, які отримали чистий збиток				
3.1.	у % до загальної кількості	30,4	16,5	21,4	19,8
3.2.	фінансовий результат, млн грн.	4841,3	4915,3	6841,7	10811,9
4.	Рівень рентабельності всієї діяльності, %	17,5	19,3	16,3	8,8
5.	Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,5	24,7	22,8	12,2
6.	Кількість найманих працівників, тис. осіб	645,2	632,1	621,8	588,0

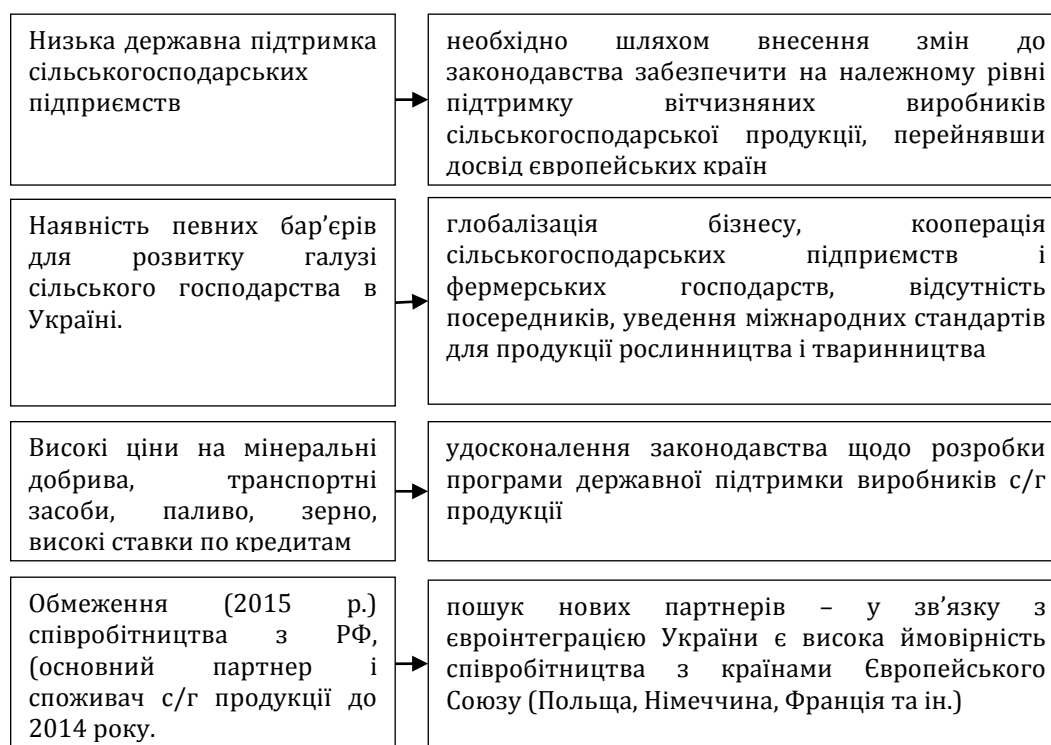
Таким чином, у 2013 році порівняно з 2012 роком чистий прибуток сільськогосподарських підприємств зменшився на 10922, 4 млн грн (на 40,86 %), що характеризується негативною тенденцією, кількість підприємств, які отримали чистий прибуток, збільшилась на 1,6 % (але фінансовий результат

характеризувався негативною тенденцією до зниження – на 6952,2 млн грн), кількість підприємств, які отримали чистий збиток, зменшилась на 1,6 % (фінансовий результат характеризувався позитивною тенденцією до зростання – на 3970,2 млн грн), негативною тенденцією до зниження (на 7,5 %) характеризувався рівень рентабельності всієї діяльності сільськогосподарських підприємств, а також рівень рентабельності операційної діяльності сільськогосподарських підприємств (показник знизився на 10,6 %), кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах знизилась на 33,8 тис. осіб.

Погіршення значень зведених показників діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств у період з 2010 по 2013 рік свідчить про те, що розвиток сільського господарства в Україні стримується певними факторами-дестимуляторами.

Існує багато проблем для розвитку вітчизняного сільського господарства: високі ціни на паливо (залежать від курсу долара), які сприяють тому, що неможливо отримати високорентабельне виробництво сільськогосподарської продукції, високі ціни на мінеральні добрива, високі відсоткові ставки по кредитах (на рівні 15 – 16 %), оскільки існує високий ризик зниження платоспроможності підприємств, високі митні тарифи на імпорт сільськогосподарських транспортних засобів, моральне і фізичне зношення сільськогосподарської техніки (на рівні від 70 до 95 %), нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, низький рівень потоку іноземних інвестицій у сільське господарство у 2014 – 2015 рр. [2].

Сучасні проблеми розвитку сільського господарства в Україні та шляхи їх вирішення наведено на рис. 1.



**Рис. 1. Проблеми розвитку сільського господарства в Україні та шляхи їх вирішення в 2015-2020 рр.**

У період трансформації вітчизняної економіки у зв'язку з інтеграцією України до Європейського Союзу, необхідно перш за все зайнятися пошуком вирішення проблеми розвитку сільського господарства як пріоритетної, соціально значущої галузі вітчизняної економіки.

У 2013-2015 роках рівень державної підтримки АПК знаходиться на низькому рівні (всього лише 0,8 % від валової доданої вартості галузі становлять прямі дотації з державного бюджету України). Якщо порівнювати дотації з держбюджету від валової доданої вартості сільського господарства з іншими країнами, то цей показник у країнах ЄС складає 21 %, у США – 12 %, у РФ – 11 %.

Таким чином, у провідних країнах світу, навіть якщо рівень цін на сільськогосподарську продукцію буде низьким, то фермерські та сільськогосподарські господарства залишаються прибутковими.

Проаналізувавши досвід державної підтримки сільськогосподарських підприємств за кордоном, вважаємо, що необхідно розробити програму фінансування фермерських господарств, сільськогосподарських підприємств, дрібнотоварних господарств населення. Міністр аграрної політики

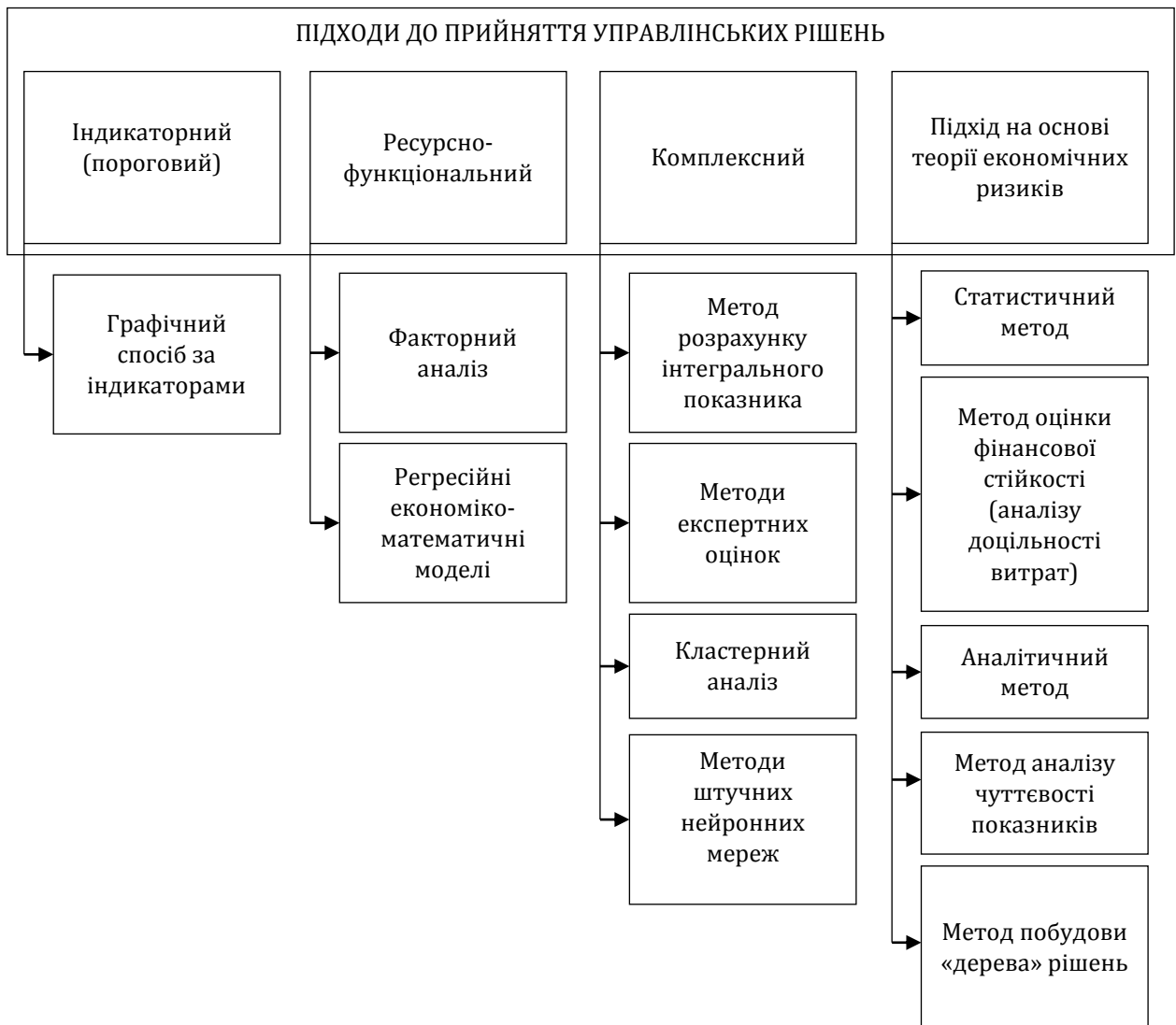


Олексій Павленко зазначив, що в період з 2014 по 2015 рік Україна скоротила до 31 % експорт сільськогосподарської продукції в Російську Федерацію і країни СНД. У 2015 році Уряд України займається пошуками нових партнерів у Європі та Азії.

Таким чином, сільське господарство – одна з пріоритетних галузей економіки України. Розвиток цієї галузі сприятиме тому, що в країні зростатиме експортний потенціал, підвищуватиметься матеріальний добробут населення, зміцнюватиметься економічна та продовольча безпеки держави. [3, с. 305]. Для стабільного розвитку сільського господарства необхідні не тільки прямі дотації з Державного бюджету, але й послідовна цінова політика та доступність як короткострокових, так і довгострокових кредитів для модернізації виробництва [4, с. 116-119].

Для того, щоб прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати і цілям організації, і мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі існуючі ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень [5, с. 143].

Підтримка прийняття управлінських рішень на підприємстві повинна забезпечуватися комплексом методів та моделей (рис. 2).



**Рис. 2. Інтеграція підходів, методів та моделей підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві**

Першим аналітичним інструментом підтримки прийняття управлінських рішень вважаємо індикаторний спосіб, на основі використання якого в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами можна обрати оптимальне управлінське рішення з урахуванням наближення або віддалення фактичних показників від індикаторів у динамічному аспекті.

Ресурсно-функціональний підхід інтегрує в собі такі аналітичні інструменти, як факторний аналіз та регресійні економіко-математичні моделі. Використання стохастичного факторного аналізу дозволяє

виявити латентні фактори. Менеджери підприємства при прийнятті ключових управлінських рішень повинні враховувати виявлені фактори.

Комплексний підхід підтримки прийняття управлінських рішень об'єднує метод розрахунку інтегрального показника, методи експертних оцінок, кластерний аналіз, методи штучних нейронних мереж. Наприклад, при використанні кластерного аналізу особа, яка приймає управлінське рішення, розуміє, який рівень має підприємство в сукупності інших аналізованих підприємств.

При використанні підходу на основі теорії економічних ризиків для прийняття управлінських рішень доцільно використовувати статистичний метод, метод оцінки фінансової стійкості, метод аналізу чуттєвості показників та метод побудови «дерева» рішень. Найбільш оптимальним методом підтримки управлінських рішень на підприємстві вважаємо побудову «дерева» рішень.

Сільськогосподарське підприємство «Золота нива-1» займається вирощуванням сільськогосподарської продукції, а саме: кукурудзи, буряка, соняшника, а також пшениці.

Підприємство «Золота нива-1» може прийняти рішення про альтернативний вибір виду вирощування озимих сортів м'якої пшениці (Дончанка 48 чи Юна ) чи ярої твердої пшениці (Алий парус чи Корал одеський).

Вартість вирощування озимих сортів м'якої пшениці (1 спосіб) - 50 тис. грн.

Вартість вирощування ярої твердої пшениці (2 спосіб) - 20 тис. грн.

Зміна вартості розробки - 3 тис. грн.

У результаті складної економічної ситуації в Україні (підвищення валютного курсу, зростання рівня інфляції, зниження купівельної спроможності населення) ймовірність того, що на першому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції буде високий рівень цін, складає 0,9, а ймовірність того, що буде низький рівень цін, складає 0,1. Ймовірність того, що на другому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції буде високий рівень цін, складає 0,8, а ймовірність того, що на другому етапі буде низький рівень цін, складає 0,2. Необхідна інформація, яка буде використовуватися для оптимізації вибору управлінського рішення, наведена у табл. 2.

**Таблиця 2. Вихідні дані для побудови «дерева» рішень відносно вирощування альтернативних сортів пшениці**

I етап = 4 місяці				II етап = 6 місяців			
<u>Дончанка 48</u>		<u>Юна</u>		<u>Алий парус</u>		<u>Корал одеський</u>	
Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)	Високі ціни (ВРЦ)	Низькі ціни (НРЦ)
2,6	2,3	2	1,9	2,2	2	1,8	1,5

На рис. 3 подано «дерево рішень» для вибору альтернативного варіанту вирощування пшениці на ПП «Золота нива-1». Передбачається, що попит на сільськогосподарську продукцію підприємства ПП «Золота нива-1» у 2015 році може виявитися високим або низьким. Дерево рішень має два типи вершин: «вирішальні» вершини і «випадкові» вершини.

Таким чином, починаючи з вершини 1 (вирішальної), необхідно прийняти рішення щодо способу виробництва.

Вершина 2 є випадковою, з неї виходять два види вирощування сільськогосподарських культур, які відповідають низькому та високому рівням цін залежно від ситуації, що складеться на ринку, а також подальшої економічної і політичної ситуації в країні.

Кожна з цих ситуацій представлена відповідним значенням ймовірності реалізації сільськогосподарської продукції. Вершина 3 також є випадковою, з неї виходять дві гілки, що позначають різні рівні цін, які можуть бути визначені в Україні у 2015 році.

Фінансовий результат від вирощування пшениці підприємством ПП «Золота нива-1» за альтернативними варіантами наведено в табл. 3.

Таким чином, оптимальним є рішення про посів озимої пшениці сорту Юна (восени 2015 року) при високому рівні цін на першому етапі виробничого циклу сільськогосподарської продукції підприємства ПП «Золота нива-1», а на другому етапі (навесні 2016 року) вирощування ярої пшениці сорту Алий парус при високому рівні цін.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Розроблене інформаційно-аналітичне забезпечення дозволить підвищити раціональність прийняття управлінських рішень за рахунок коригування ймовірності настання тієї, або іншої події та відбору серед альтернативних варіантів найкращого проекту за критерієм максимізації прибутку. Наступні етапи досліджень базуватимуться на науковому обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо

всього розробленого аналітичного інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах різних форм власності та різних галузей.

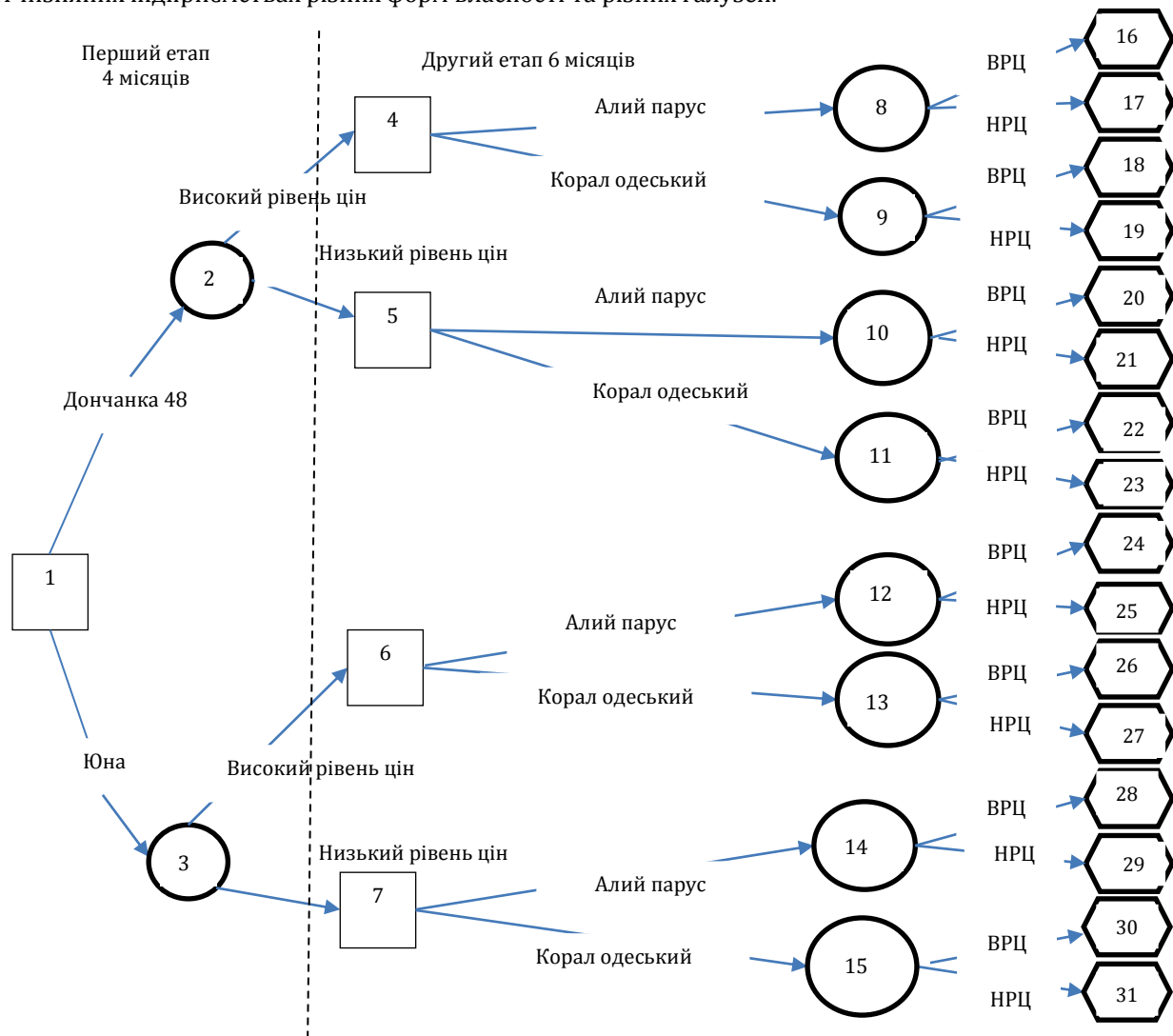


Рис. 3. «Дерево рішень» для вибору альтернативного варіанту вирощування пшениці на ПП «Золота нива-1»

Таблиця 3. Фінансовий результат від вирощування пшениці підприємством ПП «Золота нива-1» за альтернативними варіантами

Номер альтернативи	Розрахунок	Результат (прибуток/збиток), млн грн
16	$2,6 * 8 * 0,9 + 2,2 * 4 * 0,8 - 20$	5,76
17	$2,6 * 8 * 0,9 + 2 * 4 * 0,2 - 20$	0,32
18	$2,6 * 8 * 0,9 + 1,8 * 4 * 0,8 - 20 - (10 * 4 / 12)$	-1,85
19	$2,6 * 8 * 0,9 + 1,5 * 4 * 0,2 - 20 - (10 * 4 / 12)$	-6,41
20	$2,3 * 8 * 0,1 + 2,2 * 4 * 0,8 - 20$	-11,12
21	$2,3 * 8 * 0,1 + 2 * 4 * 0,2 - 20$	-16,56
22	$2,3 * 8 * 0,1 + 1,8 * 4 * 0,8 - 20 - (10 * 4 / 12) - 3$	-15,73
23	$2,3 * 8 * 0,1 + 1,5 * 4 * 0,2 - 20 - (10 * 4 / 12) - 3$	-23,29
24	$2 * 8 * 0,9 + 2,2 * 4 * 0,8 - 10 - (20 * 4 / 12) - 3$	1,77
25	$2 * 8 * 0,9 + 2 * 4 * 0,2 - 10 - (20 * 4 / 12)$	-3,67
<b>26</b>	<b><math>2 * 8 * 0,9 + 1,8 * 4 * 0,8 - 10</math></b>	<b>10,16</b>
27	$2 * 8 * 0,9 + 1,5 * 4 * 0,2 - 10$	5,6
28	$1,9 * 8 * 0,1 + 2,2 * 4 * 0,8 - 10 - (20 * 4 / 12) - 3$	-11,11
29	$1,9 * 8 * 0,1 + 2 * 4 * 0,2 - 10 - (20 * 4 / 12) - 3$	-16,55
30	$1,9 * 8 * 0,1 + 1,8 * 4 * 0,8 - 10$	-2,72
31	$1,9 * 8 * 0,1 + 1,5 * 4 * 0,2 - 10$	-7,28

---

## Список літератури

1. Сільське господарство України [Текст] : статистичний збірник / [авт.-упоряд. Н. С. Власенко та ін.]. – К.: Август трейд, 2014. – 400 с.
2. Герасименко, А. А. Инновационные проблемы сельского хозяйства современной Украины [Текст] / А. А. Герасименко, Л. А. Богачев // Молодий вчений. – 2014. – №3 (06). – С. 20 – 22.
3. Курмаев, П. Ю. Современное состояние и перспективы развития животноводства в Украине [Текст] / П. Ю. Курмаев. – К. : НИЭИ, 2010. – С. 305-308.
4. Актуальні проблеми сучасного розвитку України: соціальні, економічні та правові аспекти [Текст] / Матеріали міжвузівської наукової конференції викладачів та студентів. – Донецьк, ДонНТУ – 2008, с. 116 – 119.
5. Віхляєва, С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності [Текст] / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67 (1040). – С. 143-147.
6. Дерлоу, Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [Текст] : посіб. / Дерлоу Дес. – К.: Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 242 с.
7. Завалкевич, Л. Принятие решений: Психологические аспекты оптимизации [Текст] / Л. Завалкевич // Антикризисный менеджмент. – 2003. – № 9. – С. 14 – 18.
8. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лембел; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 670 с.
9. Менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. – К.: Міжрегіон. академія управління персоналом, 2007. – 816 с.
10. Моисеенко, Е. А. Коммуникации в бизнесе / Е. А. Моисеенко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 315 с.
11. Соколовська, З. М. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень [Текст] / З. М. Соколовська, Н. В. Яценко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 6. – С. 69-76.
12. Власенко, Н. С. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства [Текст] : навч. посіб. / Н. С. Власенко. – Донецьк: Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2001. – 180 с.

## References

1. Aktual'ni problemi suchasnogo rozvitku Ukraini: social'ni, ekonomichni ta pravovi aspekti. (2008). Materiali mizhvuzivs'koi naukovoї konferencii vikladachiv ta studentiv. Donec'k, DonNTU, 116-119.
2. Vihljaeva, S. I. & Fedjaj, V. I. (2013). Shljahi optimizacij upravlins'kih rishen' pidpriyemstva v umovah riziku ta nevznachenosti. Visnik NTU «HPI», 67 (1040), 143-147.
3. Gerasimenko, A. A., Bogachev, L. A. (2014). Innovacionnye problemy sel'skogo hozjajstva sovremennoj Ukrainy. Molodij vchenij, 3 (06), 20-22.
4. Derlou, Des. (2001). Kljuchovi upravlins'ki rishennja. Tehnologija prijnjattja rishen'. Kyiv: Vsesvit, Naukova dumka.
5. Zavalkevich, L. (2003). Prinjatje reshenij: Psihologicheskie aspekti optimizacii. Antikrizisnyj menedzhment, 9, 14-18.
6. Kurmaev, P. Ju. (2010). Sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija zhivotnovodstva v Ukrainy. Kyiv: NIJEI.
7. Schokina, G. V., Golovatij, M. F., Antonjuk, O. V. & Sladkevich V. P. (2007). Menedzhment. Kyiv: Mizhregion. akademija upravlinnja personalom.
8. Mincberg, G., Al'strend, B. & Lembel, Dzh. (2000). Shkoly strategij. SPb.: Piter.
9. Moiseenko, E. A. (2007). Kommunikacii v biznese. Rostov n/D.: Feniks.
10. Sokolovs'ka, Z. M. & Jacenko, N. V. (2013). Prikladne imitacijne modeljuvannja jak analitichna osnova prijnjattja upravlins'kih rishen'. BIZNESINFORM, 6, 69-76.
11. SWOT-analiz – osnova formuvannja marketingovih strategij pidpriyemstva. (2001). Donec'k: Donec'kij derzh. un-t ekonomiki i torgivli im. M. Tugan-Baranovs'kogo.
12. Vlasenko, N. S. (2014) Sil's'ke gospodarstvo Ukraini: statistichnij zbirnik. Kyiv: Avgust trejd.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.

**Тетяна Анатоліївна КАЛЬНА**

аспірантка,  
економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності,  
Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «Мікротерм»  
E-mail: Tanya6891@mail.ru

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Кальна, Т. А. Конкурентоспроможність продукції машинобудівної промисловості [Текст] / Тетяна Анатоліївна Кальна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 93-99. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті порушено проблему кризового становища машинобудівної промисловості України — однієї з основних галузей економіки. Зазначено взаємозв'язок між конкурентоспроможністю, машинобудуванням та економікою загалом. Розкрито питання актуальності конкурентоспроможності продукції машинобудівної промисловості на сьогодні і зосереджено увагу на необхідності зробити певні кроки для виходу з кризового становища та покращення функціонування галузі економіки надалі.*

*У роботі також розглянуто динаміку обсягів реалізації промислової продукції в Україні взагалі та безпосередньо динаміку обсягів реалізації машинобудівної продукції. Проаналізовано ситуацію зі станом машинобудівної промисловості протягом 2010-2014 років, тобто зазначено основну мету — висвітлено сучасний стан продукції промисловості та машинобудівних підприємств України.*

*Методологічним підґрунтям дослідження є сукупність наукових методів системного та порівняльного аналізу, що забезпечило всебічність аналізу становища та розвитку продукції машинобудівної промисловості в Україні, її конкурентоспроможності на світовому ринку. Під час роботи застосовано такі наукові методи пізнання, як аналіз, наукове узагальнення, порівняння, економіко-статистичний аналіз.*

*Дослідженням окресленої теми займалися багато вітчизняних вчених. Завдяки їх доробку маємо низку певних висновків. Через їх використання сформульовано певні проблеми цієї теми та запропоновано шляхи подолання перешкод, здійснено оцінку стосовно перспективи розвитку конкурентоспроможності продукції машинобудівної промисловості зокрема та машинобудівної промисловості загалом.*

*У статті надано пропозиції щодо покращення становища машинобудівної промисловості України, а також щодо підвищення конкурентоспроможності продукції цієї промисловості через спеціалізацію, реконструкцію, модернізацію тощо шляхом проведення реформ. Вони можуть бути втілені за допомогою інвестування, приватизації, державної підтримки та ін.*

*Розгляд зазначеної теми з відображення проблем і рекомендацій їх подолання є дуже корисним як для пересічного громадянина, так і для економістів, інвесторів, аналітиків, політиків та інших зацікавлених осіб.*

**Ключові слова:** конкуренція; конкурентоспроможність; попит; інвестиційна привабливість; машинобудування; інноваційна активність; модернізація.

**Tetiana Anatoliivna KALNA**

PhD Student,  
Economist in accounting, auditing and analysis of economic activity,  
Limited Liability Company “Scientific-Production Enterprise “Mikroterm”  
E-mail: Tanya6891@mail.ru

**COMPETITIVENESS OF PRODUCTS OF ENGINEERING INDUSTRY**

**Abstract**

*In this article it is considered the problem of crisis state of machinery industry in Ukraine as one of the main industries. The relationship between competitiveness, machine building and economics in general is specified. The questions of relevance of competitiveness of machine building production at the present stage are revealed. The*

© Тетяна Анатоліївна Кальна, 2015

---

attention has been focused on the need to take certain steps to overcome the crisis situation and improve the functioning of this sector of the economy in the future.

We have examined the dynamics of the volume of industrial production in Ukraine in general. We have also paid attention to the necessity to make certain steps to overcome the crisis. It has been analyzed the situation with the state of the engineering industry for 2010-2014 years. It has been noted that the main goal is to cover the current state of the production industry and machine-building enterprises of Ukraine.

The methodological basis for the study is a set of scientific methods of systematic and comparative analysis. They have ensured the comprehensiveness of the analysis of the situation, the development of machinery industry production in Ukraine, and its competitiveness in the global market. The survey used the following scientific methods of cognition as method of analysis, method of scientific generalization, method of comparison, method of economic and statistical analysis.

The works of many domestic scholars have been studied. Due to their achievements we have come to a number of conclusions, formulated some problems of the topic, indicated ways of overcoming obstacles, evaluated the prospects of development of the competitiveness of machinery industry products and machinery industry as a whole. The article has provided suggestions for improvement of engineering industry of Ukraine, and for improvement of the competitiveness of products of this industry, such as specialization, reconstruction, modernization through reforms. They can be implemented with the help of investment, privatization and of state support.

Consideration of this topic taking into account the issues and recommendations for the overcoming of all obstacles is very useful for citizens, economists, investors, analysts, politicians and other stakeholders.

**Keywords:** competition; competitiveness; demand; investment attractiveness; mechanical engineering; innovative activity; modernization.

**JEL classification:** D24, D29, K13, L50, L60

---

### Вступ

Вітчизняна економіка сьогодні характеризується спадом виробництва та гострими диспропорціями розвитку. Складна ситуація в господарстві країни посилюється кризовим становищем однієї із найважливіших його галузей – машинобудування. Від стану та функціонування машинобудівних підприємств безпосередньо залежить стан та якісний рівень виробничого апарату країни. Саме тому набуває актуальності необхідність постійного контролю за ситуацією в галузі.

На початку 90-х рр. машинобудування опинилося в кризовій ситуації. Знижувалася оновлюваність виробів, зношення основних фондів досягло 50 %, середній вік працівників наблизився до 50 років. Лише близько чверті нових технологій відповідали світовому рівню. Машинобудування України, на відміну від інших держав світу, базується на технологіях, що залишилися з часів Радянського Союзу, що знижує її конкурентоспроможність. Тому для виходу машинобудування з цієї ситуації дуже важливо проаналізувати стан машинобудівної галузі України та виявити основні проблеми повернення її конкурентоспроможності.

Проблемі розвитку підприємств машинобудування України присвячені роботи Т. Жуковської, В. Зазарченко, А. Золотарьова, Н. Карачина, Я. Кудрі, О. Кузьміна, О. Курчук, І. Макаренка, Д. Малащука, А. Півня, Р. Скриньковського, І. Фаріновича, О. Хмелевського, І. Яновського та інших. У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розвитку машинобудування для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки, аналізують проблеми, пропонують шляхи подолання перепон, які постають на шляху розвитку галузі. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни, що відбуваються у ній, повсякчасне виникнення нових проблем, залишаються невирішеними питання сучасного стану машинобудівних підприємств України та факторів, що призвели до нього.

### Мета статті

Метою статті є висвітлення сучасного стану конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України на внутрішньому ринку, виявлення основних проблем їх розвитку та рекомендації для вирішення наявних проблем.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Конкурентоспроможна машинобудівна галузь є запорукою ефективної економіки будь-якої держави. Саме машинобудівний комплекс забезпечує технічну озброєність, механізацію, автоматизацію виробництва, а тому і значною мірою впливає на промисловий потенціал країни, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Машинобудування є однією з найважливіших і перспективних галузей економіки України. Сучасний машинобудівний комплекс об'єднує в собі 11 073 підприємства, з яких 136 – великих, 1750 – середніх, 9187 – малих з виробництва машин, обладнання, приладів, апаратури, транспортних засобів. Тут

---

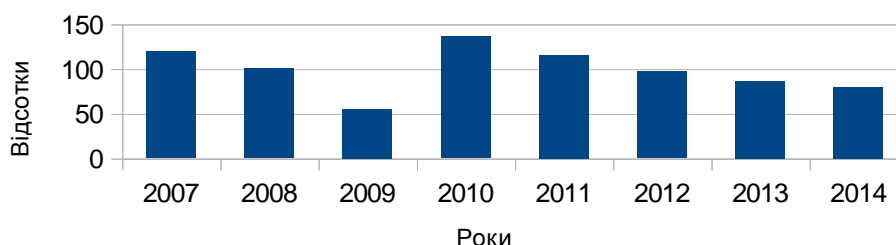
сконцентровано більше 15 % від вартості основних засобів та майже 6 % оборотних активів української промисловості та понад 22 % кількості найманих робітників [1; 2].

Аналіз статистичних даних розвитку машинобудування України у 2007-2014 роках показав (наведено у таблиці 1), що з 2007 року по 2009 рік відбувався спад. У 2010 році – стрімке зростання, показник був вищим за значення 2007 року. Але з 2010 року по 2014 рік спостерігався поступовий спад.

**Таблиця 1. Індекси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року) за 2007-2014 роки [3]**

Роки	Індекси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року)
2007	119
2008	100,3
2009	55,1
2010	136,1
2011	115,4
2012	96,7
2013	86,4
2014	79,4

Продемонструємо це за допомогою наступної діаграми, наведеної на рис.1



**Рис. 1. Індекси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року)**

Ще однією причиною зменшення прибутковості підприємств машинобудівного комплексу України є зменшення обсягу виробництва продукції. Обсяг продукції машинобудівних підприємств на ринку наведено у табл. 2.

**Таблиця 2. Динаміка обсягів реалізованої промислової продукції в Україні за 2010-2013 роки (млн грн) [3]**

Показники	Роки			
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Обсяг реалізації промислової продукції України, млн грн	1065850,5	1331887,6	1400680,2	1354130,1
Обсяг реалізованої продукції машинобудівних підприємств України, млн грн	99270,5	133469	143533,1	117301,9

Вітчизняна машинобудівна галузь останні два роки переживає не найкращий період у своїй історії. У 2013 і 2014 роках об'єм виробництва скоротився на 17 % і 24 % відповідно. Спад відбувається за всіма сегментами машинобудівного сектору.

Значну роль у зниженні обсягів виробництва у 2009 р. зіграло зменшення закордонних поставок сировини, матеріалів, енергоресурсів, напівфабрикатів та комплектуючих, входження на ринок більш дешевої та якісної імпоротної продукції. У першому півріччі 2008 року відбулося зростання цін на метал, яке призвело до збільшення вартості кінцевої продукції. Через скорочення світового попиту на ринку машинобудівної продукції підприємства втратили зарубіжні ринки збуту. 2010 рік є часом подолання кризових явищ, відновлення виробничих потужностей, нарощування обсягів виробництва та, відповідно, зростання обсягів реалізованої продукції, що тривало до 2012 року. Але з 2012 року становище машинобудівної галузі погіршується. Розвиток такої ситуації спричинили, насамперед,

---

політичні події. Військовими діями на сході України було зруйновано значну кількість не лише машинобудівних підприємств, а й промислових взагалі. Рештки підприємств зазнали мародерства. Це дуже вагома втрата, адже саме у цих регіонах було зосереджено більшість промислових підприємств. Поряд із цим відбувся відтік кваліфікованих кадрів, здебільшого – за кордон, а решта переселилися на підконтрольну Україні територію.

Основна проблема машинобудування України – знаходження ємнісних ринків збуту. Нові ємнісні ринки збуту характеризуються високою конкуренцією, що вимагає високої якості продукції, впровадження новітніх технологій і високої ефективності виробництва. У реальності продукція машинобудування найчастіше морально застаріла, що викликано використанням застарілих технологій виробництва, зношенням обладнання на 60-80 %, і мінімальним рівнем інноваційної активності. Машинобудівний комплекс України охоплює понад 20 спеціалізованих галузей, тобто практично всі [4; 5].

Об'єктивна причина спаду — зниження економічної та інвестиційної активності на внутрішньому ринку і водночас скорочення продажів на ключовому для українського машинобудування російському ринку

Як відомо, керівництво РФ вже кілька років приводить активну політику імпортозаміщення, і продукція іноземних, зокрема українських, виробників системно витискається з російського ринку. Цей процес особливо сильно набрав обертів у 2013 році, коли Україна тільки збиралася підписати асоціацію з Євросоюзом.

Однак Росія донині залишається основним споживачем продукції вітчизняних машинобудівних підприємств. Для порівняння зауважимо, що експорт у країни ЄС на сьогодні складає 21 % від загального об'єму експорту, а продажів на російський ринок — 52 %, у країни СНД — 14 %.

За окремими групами товарів залежність від РФ ще значніша: частка експорту продукції енергетичного та транспортного машинобудування на російський ринок складає 75 % і 60 % відповідно.

Серед основних проблем підприємств машинобудівного комплексу України можна назвати наступні:

1. Застарілі основні виробничі фонди. Аналіз основних засобів підприємств машинобудування показує: рівень зношення обладнання на більшості підприємств становить близько 70 %; у виробництві транспортного устаткування – перевищує 72 %. Застарілі виробничі потужності багатьох підприємств не дозволяють наповнити внутрішній ринок і задовольнити попит товарами національного виробництва.
2. Брак обігових коштів у підприємств. Недостатня кількість високоліквідних коштів призводить до того, що підприємства не можуть розрахуватися з контрагентами, тобто втрачають платоспроможність, що знижує їх конкурентоспроможність. За останні 5 років кількість збиткових підприємств промисловості перевищує 30 % від загальної кількості збиткових підприємств України. Рентабельність виробництва становить близько 5 %. Відтак, машинобудування перетворилося на одну з найменш рентабельних галузей промисловості. У зв'язку з цим інвестори стали обережнішими і стали менше фінансувати підприємства.
3. Низький рівень інноваційної активності українських підприємств, їх низька інвестиційна привабливість. Кількість інновацій на промислових підприємствах порівняно з розвиненими країнами залишається занадто малою, частка підприємств, які впроваджують інновації, ледве перевищує 10 %, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості скоротилася у 2012 р. до 3,3 %. Фінансування інноваційної діяльності галузі відбувається переважно за рахунок власних коштів підприємств (76,7 %) і кредитів (10,8 %) [6; 7; 8].
4. Відсутність в Україні низки високотехнологічних галузей. Насамперед бракує таких, які визначають експортні позиції машинобудування. Це ІТ-індустрія, виробництво складної медичної техніки, багатьох приладів для наукових досліджень і сучасних легкових автомобілів.
5. Низька конкурентоспроможність багатьох видів продукції вітчизняних підприємств. За якістю та технологічними рішеннями виробу радіоелектроніки, побутові прилади, сільськогосподарські та дорожньо-будівні машини, а також цілий перелік інших товарів значно програють зарубіжним аналогам. У цій області в широких масштабах продовжують використовуватися характерні для радянської економіки витратні технології, що веде до зростання ресурсоемності продукції і перешкоджає скороченню витрат виробництва і випуску інноваційної продукції в інших галузях економіки.
6. Недостатня кількість кваліфікованих робітників. При низькому рівні оплати праці молоді спеціалісти не мають бажання працювати в цій сфері, а переважна більшість працівників з досвідом мають пенсійний вік. Втрачаючи кваліфікованих спеціалістів, що звільняються або виходять на пенсію, машинобудівні підприємства не можуть підготувати їм гідну заміну, що має своє відображення в низькій якості виконання роботи.
7. Низький рівень конкурентоспроможності економіки України. Так у 2012 р. згідно з рейтингом Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), Україна за Індексом глобальної конкурентоспроможності



---

(GCI) посіла 72 місце з 144. За індексом економічної свободи була і залишається країною з «невільною» економікою і в 2012 р. зайняла 161 позицію з 183, за рейтингом ведення бізнесу – 137 з 185, за індексом людського розвитку – 78 з 180, за індексом конкурентоспроможності ІТ-сфери – 67 з 155. Таким чином, щодо стадії формування конкурентоспроможності Україна перебуває тільки на етапі переходу від факторної орієнтації до орієнтації на ефективність [5; 9;10].

8. Експорт продукції переважно до РФ, менше до країн СНД. Експорт України в галузі машинобудування є недиверсифікованим і надходить більшою мірою на російський ринок, як зазначалось раніше. У 2012 році частка продукції машинобудування в структурі експорту до країн СНД склала 15,9 %, тоді як у розвинених країнах світу частка цієї галузі в структурі експорту становить 32-40 % усього експорту.

Поряд з внутрішніми проблемами, підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування України також стримується низкою зовнішніх чинників: неконтрольованим зростанням цін на комплектуючі матеріали, енергоресурси тощо; високим рівнем державної заборгованості; відсталістю законодавчої та нормативної бази; відсутністю чітких національних пріоритетів розвитку машинобудівної галузі і т. ін. В Україні також спостерігається недостатня державна підтримка галузевої науки. З іншого боку, підприємства машинобудівної галузі України мають значний інноваційний потенціал, широкі можливості для формування нових і посилення наявних конкурентних переваг як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Перспективною виглядає розробка ефективної державної політики, основною метою якої стало б створення інноваційно -інвестиційної бази для відродження машинобудівного комплексу України [4; 11; 12].

У таких умовах вітчизняним машинобудівним підприємствам доводиться важко. Утім, ситуація далеко не критична. Наявний технологічний потенціал низки підприємств цілком достатній для успішної роботи. Машинобудівні підприємства зараз обирають шлях спеціалізації на виготовленні певних видів обладнання. Вітчизняне машинобудування може скласти ефективну конкуренцію іноземним підприємствам як за ціною, так і за якістю. Крім того, багато вітчизняних виробників діють на умовах субпідряду в іноземних компаній. Провідні європейські виробники охоче розміщують замовлення на виготовлення певного обладнання (як правило, енерго- і трудомісткого) на українських машинобудівних підприємствах [13].

Що стосується подальших перспектив машинобудування, то вони досить неоднозначні. Для зміни ситуації вітчизняним підприємствам необхідно провести корінну реконструкцію своїх виробничих потужностей. Це дозволить випускати високотехнологічні вироби і в кілька разів збільшити власну продуктивність праці при їх виготовленні.

Визначну роль у вітчизняному машинобудуванні ближчим часом будуть відігравати наступні чинники:

- активізація політики імпортозаміщення на ключовому експортному ринку — у Російській Федерації;
- зниження економічної активності в Україні.

Це — об'єктивна обставина, змінити яку сьогодні не в змозі ні вітчизняні машинобудівники, ні українська влада.

Водночас на ситуацію в галузі впливають і суб'єктивні фактори, такі, як низька інвестиційна привабливість української промисловості і відсутність у вітчизняних виробників можливостей залучення «дешевих» фінансових ресурсів. Покращення в цій сфері повністю знаходяться у компетенції учасників галузі і профільних міністерств та відомств.

Сьогоднішня відсутність інвестицій і можливих кредитів не дозволяє підприємствам провести масштабну модернізацію, перейти на нові технології виробництва і менеджменту, налагодити виробництво нової продукції. У таких умовах українським виробникам надзвичайно важко переорієнтуватися на нові ринки збуту. Тому забезпечення на внутрішньому ринку — важливіший напрям роботи зі створення умов для стабільної роботи галузі найближчим часом.

До головних умов модернізації сучасної економіки та переходу до нової стадії соціального прогресу належить інноваційна діяльність.

Конкуренція – один із ключових факторів, що стимулює підвищення продуктивності і сталий економічний розвиток. Роль держави полягає в захисті ринку від недобросовісної конкуренції, у тому числі – від використання домінуючої позиції компаній, змов між конкурентами і надмірної концентрації.

Крім того, існує ще низка позитивних моментів, які дозволяють зберегти стримані оптимістичні прогнози:

- збільшення витрат держави на збройні сили дозволить збільшити об'єм державних замовлень українським виробникам військової техніки та обладнання, разом із автомобілями (КрАЗ);
- важка ситуація з постачанням російського газу складає умови для розвитку альтернативної енергетики, і, відповідно, формує попит на продукцію вітчизняних виробників обладнання для цієї галузі;

- 
- девальвація національної валюти вигідна експортоорієнтованим галузям. Серед них – машинобудування, позаяк призводить до зниження цін на українську продукцію у валютному виразі і підвищує її конкурентоздатність на світовому ринку.

Метою реформ у секторі машинобудування є створення умов для розвитку конкурентоспроможного сектора машинобудування [11; 14].

Показниками успіху можуть бути:

- зростання обсягів виробництва і збільшення частки сектору в структурі промисловості через зростання завантаження виробничих потужностей до 70 %;
- підвищення продуктивності праці до рівня країн Центральної Європи;
- збільшення інвестицій у галузь;
- підтримка машинобудівної галузі з боку держави.

З боку пропозиції машинобудівної продукції необхідні такі заходи: приватизація некритичних для державної безпеки підприємств, стимулювання технічного переозброєння машинобудування і створення сприятливого середовища розвитку.

Заходи, які сприяли б кардинальному покращенню ситуації в галузі, загалом добре відомі:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- надходження в галузь необхідних фінансових ресурсів для забезпечення підприємств галузі «дешевими кредитами»;
- упровадження сучасних технологій управління і виробництва на підприємствах галузі;
- випуск продукції, конкурентної не тільки на регіональному, а й на світовому ринку.

Внутрішній попит на продукцію машинобудування часто залежить від реалізації державних програм у суміжних секторах. Нині більшість державних програм або не працюють зовсім, або реалізуються на 10-20 %. Крім цього, фінансування таких програм здійснюється неритмічно. Такий непослідовний підхід з боку держави не дає можливості підприємствам адекватно планувати виробництво й реалізовувати стратегію розвитку. Планування і виконання державних програм допоможуть збільшити внутрішній попит на продукцію машинобудування [3; 7].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Підводячи підсумок усьому вищенаписаному, можна стверджувати: за роки розвитку економіки України машинобудівна галузь пережила тривалу руйнівну кризу з великими втратами виробничого та кадрового потенціалу з дворазовим скороченням частки продукції машинобудування у виробництві України, знижено активність інноваційно-інвестиційної діяльності.

Незалежно від масштабів кризи розвиток галузі неможливий без вкладення значних інвестицій. Нині зношення обладнання складає близько 70 %. При нестачі фінансових ресурсів досить повільно вирішуються проблеми відновлення виробничого потенціалу галузі. Керівництво держави повинно докласти значні зусилля для стимулювання інвестиційної діяльності машинобудівної промисловості та розвитку науки.

Пріоритетними напрямками розвитку галузі повинні стати: подолання науково-технологічного відставання від індустріально розвинених країн, підвищення рівня наукових розробок у галузі машинобудування, зростання інноваційної активності підприємств, створення умов для збільшення обсягів випуску високотехнологічної продукції [1; 15].

### **Список літератури**

1. Василенко, Ю. А. Аналіз ринку в Україні [Текст] / Ю. А. Василенко. – Херсон: ХНТУ, 2008.
2. Костенко, Т. Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. [Текст] / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора. – К: Центр учбової літератури, 2012. – 400 с.
3. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
4. Безтілесна, Л. М. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства [Текст] / Л. М. Безтілесна. – Київ: Економіст, 2012. – С. 38-43.
5. Макогон, Ю. В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції: монографія [Текст] / Ю. В. Макогон. – Краматорськ: ДДМА, 2009. – С. 235-243.
6. Васюков, О. Я. Машинобудування в Україні [Текст] / О. Я. Васюков – Херсон: 2013.
7. Бородіна, О. М. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення: монографія [Текст] / О. М. Бородіна, Т. В. Бурлай. – К.: Основа, 2011. – 488 с.
8. Мосій, А. В. Аналіз розвитку вітчизняного машинобудування 2011 [Електронний ресурс] / А. В. Мосій. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobrvn.pdf>.

9. Горбашевська, М. О. Перспективи співпраці України з ЄС на прикладі машинобудівельного комплексу [Текст] / О. М. Горбашевська // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Лесі Українки. – 2011. – № 11. – С. 253-257.
10. Кондратенко, О. В. Продуктовий аспект управління конкурентною спроможністю машинобудівних підприємств [Текст] / О. В. Кондратенко. – Київ: КПІ, 2011. – № 9. – С. 121-125.
11. Двигун, А. А. Конкурентоспроможність промислового виробництва: соціально-економічний [Текст] / А. А. Двигун. – Донецьк: Освіта, 2008.
12. Малащук, Д. В. Особливості інноваційного потенціалу машинобудування України [Текст] / Д. В. Малащук. – К.: Право, 2013. – №2. – С.111-120.
13. Максименко, М. Н. Науковий прорив машинобудування [Текст] / М. Н. Максименко. – Херсон: ХНТУ, 2012.
14. Осауленко, О. Г. Статистичний щорічник України за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ecopravo.org.ua/stat/yearbook\\_2014\\_ua.pdf](http://ecopravo.org.ua/stat/yearbook_2014_ua.pdf).
15. Таїров, Я. К. (2013). Проблеми сучасного машинобудування [Текст] / Я. К. Таїров. – Херсон: ХНТУ, 2013.

## References

1. Vasylenko, Yu. A. (2008). Market analysis in Ukraine [Analiz rynku v Ukraini]. Kherson: KhNTU.
2. Kostenko, T. D. (2012). Economic analysis and diagnostics of modern enterprise. [Ekonomichnyj analiz i diahnozyka stanu suchasnoho pidpryemstva]. Kyiv: Nauka.
3. State Statistics Committee of Ukraine. (2015). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Bezylesna, L. M. (2012). Mechanisms to ensure sustainable competitiveness of large industrial enterprises [Mekhanizm zabezpechennia staloi konkurentospromozhnosti velykoho promyslovoho pidpryemstva]. Kyiv: Ekonomist, 38-43.
5. Makohon, Yu. V. (2009). Marketing policy in the management of industrial production competitiveness: monograph [Marketynhova polityka v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovoi produktsii: monohrafiia]. Kramators'k: DDMA.
6. Vasiukov, O. Ya. (2013). Engineering in Ukraine [Mashynobuduvannia v Ukraini]. Kherson.
7. Borodina, O. M. (2011). The competitiveness of economy of Ukraine: status and prospects of improvement: monograph [Konkurentospromozhnist' ekonomky Ukrainy: stan i perspektyvy pidvyschennia: monohrafiia]. Kyiv: Osnova.
8. Mosij, A. V. (2011). Analysis of domestic engineering [Analiz rozvytku vitchyznianoho mashynobuduvannia]. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mobrv.pdf>.
9. Horbashevs'ka, M. O. (2011). Prospects of cooperation between Ukraine and the EU as an example of machine-building complex [Perspektyvy spivpratsi Ukrainy z YeS na prykladi mashynobudivel'noho kompleksu]. Naukovyj visnyk Volyns'koho natsional'noho universytetu im. Lesi Ukrainky, 11, 253-257.
10. Kondratenko, O. V. (2011). Grocery aspect of competitive power engineering enterprises [Produktovyy aspekt upravlinnia konkurentnoiu spromozhnistiu mashynobudivnykh pidpryemstv]. Kyiv: KPI , 9, 121-125.
11. Dvyhun, A. A. (2008). The competitiveness of industrial production: socio-economic [Konkurentospromozhnist' promyslovoho vyrobnytstva: sotsial'no-ekonomichnyj]. Donets'k: Osvita.
12. Malaschuk, D. V. (2013). Features innovative potential engineering Ukraine [Osoblyvosti innovatsijnogo potentsialu mashynobuduvannia Ukrainy]. Kyiv: Pravo, 2, 111-120.
13. Maksymenko, M. N. (2012). Scientific breakthrough engineering [Naukovyj proryv mashynobuduvannia]. Kherson: KhNTU.
14. Osaulenko, O. H. (2014). Statistical Yearbook of Ukraine for 2014 [Statystychnyj schorichnyk Ukrainy za 2014 rik] from [http://ecopravo.org.ua/stat/yearbook\\_2014\\_ua.pdf](http://ecopravo.org.ua/stat/yearbook_2014_ua.pdf).
15. Tairov, Ya. K. (2013). Problems of modern engineering [Problemy suchasnoho mashynobuduvannia]. Kherson: KhNTU.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Святослав Ярославович КІСЬ**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
докторант кафедри менеджменту і адміністрування,  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
E-mail: svjatkis@gmail.com

**РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Кісь, С. В. Результати діяльності підприємства в контексті інтелектуалізації персоналу [Текст] / Святослав Ярославович Кісь // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 100-107. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті процеси функціонування, удосконалення та розвитку діяльності підприємства здійснено з використанням відомої інтерпретації соціально-економічної системи у вигляді типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» з прямим впливом суб'єкта на об'єкт і зворотним зв'язком. При цьому доведено, що зазначена модель може бути використана в якості одного із варіантів спрощеного відображення результатів діяльності підприємств як наслідку інтелектуалізації їх персоналу. Виявлено, що запропоновані вітчизняними науковцями коефіцієнти трансформації, а також порядок їх розрахунку не дозволяють ідентифікувати залежність результату діяльності від рівня інтелектуалізації суб'єкта та об'єкта управління. Зважаючи на це, реінтерпретовано аналітичний опис схеми охопленої зворотним зв'язком типової управлінської пари із урахуванням інтелектуалізації персоналу, який базується на встановленні лінійних функціональних залежностей між коефіцієнтами трансформації та рівнем інтелектуалізації управлінського (суб'єкт управління) та виконавчого (об'єкт управління) персоналу. Для оцінки рівня інтелектуалізації персоналу підприємств запропоновано використовувати характеристики особистих якостей інтелектуального керівника та інтелектуального виконавця, рівень їх професійної підготовки, а також готовність до використання (рівень володіння) сучасних технологій та технічних засобів. Відповідний порядок розрахунку базується на використанні вагових коефіцієнтів, які вказують на рівноцінний ступінь вагомості певного параметру чи їх сукупності. Подання трансформації ресурсів у результати з урахуванням рівня інтелектуалізації персоналу підприємства дає можливість не тільки констатувати, але й впливати на результат діяльності через зміну значень коефіцієнта трансформації. При цьому, обґрунтовано необхідність урахування прогнозу можливого зростання вартості результату порівняно з вартістю витрачених ресурсів. Відомий в управлінській та технічній науці коефіцієнт зворотного зв'язку  $\alpha$  запропоновано вважати тотожним рівню інтелектуалізації персоналу підприємств. За результатами проведених досліджень зроблено висновок про наявність мультиплікаційного ефекту інтелектуалізації, який підсилює, забезпечує або компенсує дію інших неінтелектуалізаційних чинників.*

**Ключові слова:** підприємство; інтелектуалізація; результати діяльності; трансформація; персонал; рівень інтелектуалізації.

---

**Sviatoslav Yaroslavovych KIS**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Doctoral Student,  
Department of Management and Administration,  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas  
E-mail: svjatkis@gmail.com

## **RESULTS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY IN THE CONTEXT OF PERSONNEL INTELLECTUALIZATION**

### **Abstract**

*In the article the processes of functioning, improvement and development of the enterprise are carried out with the use of known interpretation of socio-economic system in the form of a typical management couple "subject - object" and with a direct effect influence of the subject into the object and the feedback. It has been proved that the mentioned model can be used as one of the options of simplified display of the results of enterprise activity as a consequence of intellectualization of their staff. It has been revealed that the proposed by the domestic scientists transformation ratio, as well as their calculation does not allow to identify the dependence of the result of the enterprise activity on the level of intellectualization of subject and object of management. Therefore, it has been presented the analytical description of a scheme of a typical pair of managerial staff which is covered by the feedback with the consideration of intellectualization. It is based on established linear functional relationships between the coefficients of transformation and intellectualization level of management (the subject of administration) and executive (object of management) staff. To assess the level of business intellectualization of staff it has been suggested to use intellectual properties of merit leader and intellectual executive, their level of training and readiness for use (level of) modern technologies and facilities. Appropriate calculation is based on the use of weights coefficients which indicate the equivalent degree of weight of certain parameters or their combination. Submission of transforming resources into results on the basis of intellectualization of personnel enables not only the possibility to state but also to influence the result of the change through values of transformation. Thus, the necessity of taking into account the forecast of a possible increase of the results value is compared to the cost of wasted resources. Feedback factor  $\alpha$  which is known in management and technical science is considered to be of the identical level of intellectualization personnel of the enterprise. According to the results of the study it is concluded that the presence of the multiplier effect of intellectualization which enhances, ensures or compensates the effect of other non-intellectualization factors.*

**Keywords:** enterprise; intellectualization; performance; transformation; personnel; level of intellectualization.

**JEL classification:** C13, P17

---

### **Вступ**

Діяльність будь-якого підприємства як соціально-економічної системи (СЕС) цілком обґрунтовано можна характеризувати процесами трансформації наявних ресурсів (інформаційних, людських, фінансових, фізичних і сировинних) у потрібні і корисні для системи та її людських ресурсів результати. При цьому функціонування, постійне удосконалення та розвиток СЕС відбувається в результаті впливу суб'єкта управління (СУ) на об'єкт управління (ОУ).

Узагальнюючи раніше отримані результати власних досліджень [1-2], а також підтримуючи думки науковців про взаємодію у процесі господарської діяльності керованої (ОУ) та керуючої (СУ) систем [3-4], про їх поєднання у типову управлінську пару [5-7], приходимо до необхідності здійснити графоаналітичне моделювання процесів інтелектуалізації діяльності підприємств у першому наближенні з урахуванням участі управлінського персоналу (СУ) та виконавчого персоналу (ОУ) у формуванні результатів діяльності як наслідку їх інтелектуалізації.

Для графоаналітичного репрезентування процесів інтелектуалізації в контексті взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, на наш погляд, доцільно використовувати відому інтерпретацію СЕС у вигляді типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» [5] з прямим впливом суб'єкта на об'єкт і зворотним зв'язком, яка в [6] подана як модель системи управління соціальними системами. Автори роботи [7], використовуючи відому структурну схему типової управлінської пари, роблять спробу інтерпретувати належне функціонування СЕС з позицій і за умов ефективного управління трансформацією її ресурсів (у т. ч. фінансових) у корисні для СЕС зокрема і для суспільства загалом результати. Підтримуючи позицію вчених, вважаємо за необхідне наголосити на тому, що в умовах високого рівня дефіцитності основних ресурсів, їх ефективна трансформація повинна супроводжуватись інтелектуальним наповненням, тобто

інтелектуальними продуктами (ідеями, пропозиціями, ноу-хау), які визначають характер та результат взаємодії в системі «суб'єкт управління-об'єкт управління». Зважаючи на те, що кількість, якість і своєчасність генерування інтелектуальних продуктів залежить від рівня інтелектуалізації людських ресурсів – учасників «суб'єкт-об'єктних» відносин, модель типової управлінської пари цілком обґрунтовано може бути використана як один із варіантів спрощеного відображення результатів діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації персоналу.

### Мета статті

На основі схеми типової управлінської пари, охопленої зворотним зв'язком, зважаючи на обмеженість наукових інтерпретацій участі інтелекту в господарських процесах, метою роботи є дослідити та продемонструвати роль і місце інтелектуалізації персоналу у формуванні результатів діяльності підприємства з використанням інструментарію графоаналітичного моделювання.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Об'єктивною необхідністю належного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта слід вважати наявність всього комплексу ресурсів (інформаційних  $W_{InfRES}$ , фінансових  $W_{FinRES}$ , людських  $W_{HumRES}$ , фізичних  $W_{FisRES}$  і природних  $W_{NatRES}$ ), обсяг яких, як правило, виражений у вартісному вигляді. Якщо вартість ресурсів ( $W_{RES}$ ) – це вхідний показник, який демонструє витрати та потенційні можливості підприємства, то вихідним параметром доцільно вважати вартість генерованого результату (продукції) ( $W_{REZ}$ ) або обсяг виготовленої (реалізованої) продукції чи послуг. Використовуючи вищенаведені категорії, автори публікації [7] у пошуках інноваційних підходів до управління фінансами, інтерпретують цей процес за допомогою схеми, зображеної на рисунку 1.

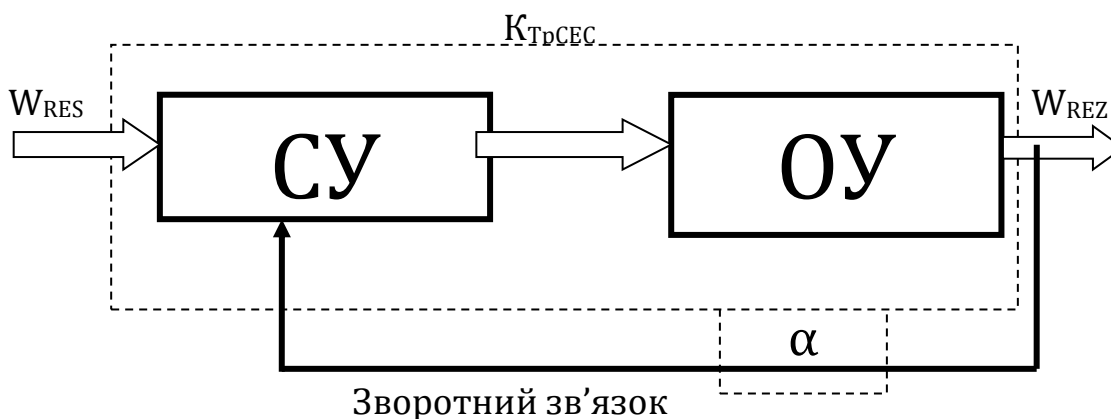


Рис. 1. Схема охопленої зворотним зв'язком типової пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» [7]

Аналізуючи отриманий зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління, науковці приходять до висновку про його лінійний характер і, як наслідок, пропонують визначати коефіцієнт трансформації системи за формулою (1), а з урахуванням наявності зворотних зв'язків ринкова вартість генерованого результату (продукції) буде розраховуватись за формулою (2).

$$K_{TpCEC} = \frac{W_{REZ}}{W_{RES}} = \frac{W_{REZ}}{\sum(W_{InfRES} \cdot W_{FinRES} \cdot W_{HumRES} \cdot W_{FisRES} \cdot W_{NatRES})} > 1 \quad (1)$$

$$W_{FinREZ} = \frac{K_{TpCY} \times K_{TpOY} \times W_{RES}}{1 - \alpha \times K_{TpCY} \times K_{TpOY}} \quad (2)$$

де,  $K_{TpCEC} = K_{TpCY} \times K_{TpOY}$  – коефіцієнт трансформації системи, умовою успішності управління і функціонування якої є забезпечення спільними зусиллями СУ і ОУ в процесі їх взаємодії;  $\alpha$  - коефіцієнт зворотного зв'язку, від значення і знаку якого буде критично змінюватись стан системи в межах «стабільна – нестабільна», що є особливо важливою умовою тривалого існування і розвитку соціально-економічних об'єктів управління.

Погоджуючись з авторським висновком про те, що покращення процесів перетворення ресурсів у результати слід пов'язувати з удосконаленням управління інтегральним інтелектом людських ресурсів СУ і ОУ, складові якого визначають  $K_{TPCY}$  та  $K_{TPOY}$  і, як наслідок,  $W_{RES}$ , вважаємо за необхідне трансформацію та зворотні впливи проаналізувати з позиції протікання на підприємстві процесів інтелектуалізації та їх наслідків.

По-перше, запропоновані коефіцієнти трансформації як загальний ( $K_{TPCEC}$ ), так і часткові ( $K_{TPCY}$ ,  $K_{TPOY}$ ) відповідно до (1) визначаються з урахуванням отриманих підприємством результатів діяльності, що не дає змогу ідентифікувати їх суб'єктивне походження, тобто залежність від інтелекту, ментальності, життєвих цінностей і моральності керівництва та персоналу. По-друге, репрезентація  $K_{TPCEC}$  у вигляді добутку, на наш погляд, демонструє, більшою мірою, можливості взаємного підсилення впливу суб'єкта та об'єкта управління на результат діяльності. При цьому видається ускладненим завдання щодо отримання як числового (кількісного) значення коефіцієнта трансформації, так і інформації про необхідність посилення впливу одного із учасників типової управлінської пари. По-третє, генерований результат  $W_{RES}$  та  $K_{TPCEC}$  ресурсів у результати, на наш погляд, може описуватись лінійною функціональною залежністю, у якій кожному значенню коефіцієнта трансформації відповідає не більше одного значення результуючого показника. Крім того,  $K_{TPCEC}$  демонструє деяку множину  $U$ , змінними елементами якої пропонуємо вважати узагальнювальну характеристику інтелектуального розвитку персоналу (суб'єкта та об'єкта управління).

Зважаючи на вищенаведені оцінки суб'єкт-об'єктних відносин, враховуючи домінуючу роль інтелекту особи управління та виконавця у формуванні результатів діяльності організації, вважаємо доцільним реінтерпретувати аналітичний опис схеми охопленої зворотним зв'язком типової управлінської пари з урахуванням інтелектуалізації персоналу наступним чином:

- коефіцієнти трансформації  $K_{TPCEC}$ ,  $K_{TPCY}$ ,  $K_{TPOY}$  з урахуванням безпосередньої участі у їх формуванні осіб з числа управлінського (СУ) та виконавчого (ОУ) персоналу організації, а також необхідності пов'язати їх значення не стільки з об'єктивними показниками витрат ресурсів та результатами господарської діяльності, як з суб'єктивними передумовами, на наш погляд, слід подати у вигляді лінійних функціональних залежностей:

$$K_{TPCEC} = F(LI_{COY}) \quad (3)$$

$$K_{TPCY} = F(LI_{CY}) \quad (4)$$

$$K_{TPOY} = F(LI_{OY}) \quad (5)$$

де,  $LI_{COY}$  – рівень інтелектуалізації персоналу підприємств, установ, організацій або інтегральний коефіцієнт інтелектуалізації персоналу;  $LI_{CY}$  – рівень інтелектуалізації управлінського персоналу (СУ);  $LI_{OY}$  – рівень інтелектуалізації виконавчого персоналу (ОУ).

При цьому  $LI_{COY}$ ,  $LI_{CY}$  та  $LI_{OY}$  перебувають у прямій залежності від таких характеристик осіб управлінців та виконавців, як особисті якості інтелектуального керівника ( $PQ_{IM(CY)}$ ) та інтелектуального виконавця ( $PQ_{IP(OY)}$ ), рівень їх професійної підготовки ( $PT_{IM(CY)}$  та  $PT_{IP(OY)}$ ), а також готовність до використання (рівень володіння) в господарських процесах сучасних технологій та технічних засобів ( $LT_{IM(CY)}$  та  $LT_{IP(OY)}$ ), до яких, на наш погляд, належать програмне забезпечення, сучасні пристрої, апаратура та інше. Характеризувати особу інтелектуального виконавця та управління, на наш погляд, необхідно, виходячи з готовності до постійних змін в організації ( $RC_{IP}$ ,  $RC_{IM}$ ), інноваційної здатності ( $RI_{IP}$ ,  $RI_{IM}$ ), готовності до командної роботи ( $RT_{IP}$ ,  $RT_{IM}$ ), людино- та інтелектоорієнтованості ( $AP_{IP}$ ,  $AI_{IP}$ ,  $AP_{IM}$ ,  $AI_{IM}$ ). Незважаючи на широку репрезентованість в управлінській та психологічній науках особистісних характеристик особи, вибір приведених вище параметрів, які характеризують особисті якості інтелектуального керівника та виконавця, насамперед зумовлений їх переважаючою, на наш погляд, участю у формуванні та розвитку різних видів інтелекту, зокрема соціального, розумового, емоційного та інших. Наприклад, якщо соціальний інтелект трактувати як здатність людини правильно розуміти свою поведінку і поведінку інших людей у суспільстві, а емоційний – вміння використовувати свої емоції для вирішення завдань, то впливаючи на такі параметри-характеристики як людиноорієнтованість, інтелектоорієнтованість та готовність до

командної роботи, є всі шанси підсилити їх головні функції – прогнозувати поведінку людей та керувати нею, управляти емоційними станами та почуттями в процесі професійної діяльності.

Таким чином, виходячи з необхідності отримання кількісної характеристики рівня інтелектуалізації управлінського та виконавчого персоналу підприємства, спираючись на авторську вибірку особистісних параметрів-характеристик якостей та професійності інтелектуальних працівників, на наш погляд, доцільно запропонувати наступний порядок розрахунку  $LI_{CY}$  та  $LI_{OY}$  з використанням вагових коефіцієнтів, які вказують на рівноцінний ступінь вагомості певного параметру чи їх сукупності.  
- для управлінського персоналу (CY):

$$LI_{CY} = 0,33 \times \left( 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^N RC_{M_i}}{N} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^N RI_{M_i}}{N} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^N AP_{M_i}}{N} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^N AI_{M_i}}{N} + \right. \\ \left. + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^N RT_{M_i}}{N} \right) + 0,33 \times \left( 0,5 \times \frac{\sum_{i=1}^N MT_{M_i}}{N} + 0,5 \times \frac{\sum_{i=1}^N ST_{M_i}}{N} \right) + 0,33 \times \frac{\sum_{i=1}^N LT_{M_i}}{N} \quad (6)$$

або

$$LI_{CY} = 0,066 \times \frac{\sum_{i=1}^N (RC_{M_i} + RI_{M_i} + AP_{M_i} + AI_{M_i} + RT_{M_i})}{N} + \\ + 0,165 \times \frac{\sum_{i=1}^N (MT_{M_i} + ST_{M_i})}{N} + 0,33 \times \frac{\sum_{i=1}^N LT_{M_i}}{N} \quad (7)$$

- для виконавчого персоналу (OY):

$$LI_{OY} = 0,33 \times \left( 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^K RC_{P_i}}{K} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^K RI_{P_i}}{K} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^K AP_{P_i}}{K} + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^K AI_{P_i}}{K} + \right. \\ \left. + 0,2 \times \frac{\sum_{i=1}^K RT_{P_i}}{K} \right) + 0,33 \times \left( 0,5 \times \frac{\sum_{i=1}^K MT_{P_i}}{K} + 0,5 \times \frac{\sum_{i=1}^K ST_{P_i}}{K} \right) + 0,33 \times \frac{\sum_{i=1}^K LT_{P_i}}{K} \quad (8)$$

або

$$LI_{OY} = 0,066 \times \frac{\sum_{i=1}^K (RC_{P_i} + RI_{P_i} + AP_{P_i} + AI_{P_i} + RT_{P_i})}{K} + \\ + 0,165 \times \frac{\sum_{i=1}^K (MT_{P_i} + ST_{P_i})}{K} + 0,33 \times \frac{\sum_{i=1}^K LT_{P_i}}{K} \quad (9)$$

де,  $N$  і  $K$  – чисельність управлінського та виконавчого персоналу.

Припускаючи те, що параметри-характеристики управлінців та виконавців будь-якого суб'єкта господарювання однаковою мірою впливають на загальний рівень інтелектуалізації персоналу, його розрахунок пропонуємо здійснювати наступним чином:

$$LI_{COY} = 0,5 \times LI_{CY} + 0,5 \times LI_{OY} \quad (10)$$

Значення рівнів загальної та часткової (управлінців або виконавців) інтелектуалізації персоналу, зважаючи на отримані шляхом тестування, анкетування та моніторингу об'єктивних показників, відносні оцінки, подані в частках одиниць, будуть знаходитись в інтервалі від 0 до 1. У такому випадку коефіцієнт трансформації ресурсів у результати, який враховує рівень інтелектуалізації персоналу підприємства ( $K_{TpLI_{COY}}$ ), зважаючи на необхідність досягнення його значень  $>1$ , може бути розрахований як:

$$K_{TpLI_{COY}} = 1 + LI_{COY} \quad (11)$$

Таким чином, у першому наближенні процес трансформації ресурсів у результати з урахуванням рівня інтелектуалізації персоналу отримує наступний вигляд:



$$W_{REZ} = K_{TpLIcoy} \times W_{RES} \quad (12)$$

Враховуючи те, що у (12)  $K_{TpLIcoy}$  виконує роль множника, який збільшує або не змінює величину результату, приходимо до висновку про можливість його означення як мультиплікатора ефекту інтелектуалізації (MEI).

Усвідомлюючи наявність високого ступеня залежності результатів діяльності будь-якого суб'єкта господарювання від інших, неінтелектуалізаційних чинників, відстоюючи думку про те, що відсутність (низький рівень) інтелектуалізації суб'єкта та об'єкта управління ( $K_{TpLIcoy} = 1$ ) не є достатньою умовою формування низького результату трансформації, вважаємо за необхідне доповнити (11) коефіцієнтом, який демонструє прогноз можливого зростання вартості результату порівняно з вартістю витрачених ресурсів ( $K_{Tpnp}$ ). У такому випадку (12) набуває вигляду:

$$W_{REZ} = K_{Tpnp} \times K_{TpLIcoy} \times W_{RES} \quad (13)$$

При цьому  $K_{Tpnp}$  може отримувати наступні значення:

- $> 1$  - за умови позитивного прогнозу, який демонструє прибутковість (рівень рентабельності) майбутньої діяльності підприємства;
- $= 1$  - за умови прогнозу, який демонструє нульовий рівень прибутковості (відсутність рентабельності) за результатами майбутньої господарської діяльності;
- $< 1$  - за умови негативного прогнозу, який свідчить про збитковість результатів перетворення ресурсів.

Відповідно до вищенаведених варіантів значень  $K_{Tpnp}$ , як ми вважаємо, слід вести мову про різні альтернативи функціональної участі  $K_{TpLIcoy}$  у формуванні результатів діяльності:

- функція підсилення - якщо  $K_{Tpnp} > 1$ ;
- функція забезпечення - якщо  $K_{Tpnp} = 1$ ;
- функція компенсації - якщо  $K_{Tpnp} < 1$ .

Щодо методів прогнозування результатів діяльності, які дають можливість отримати числове значення  $K_{Tpnp}$ , то їх, як правило, поділяють на кількісні та якісні. При цьому, кількісні методи базуються на інформації, одержаній шляхом аналізування зміни певних параметрів та статистично достовірних залежностей, а якісні - засновані на експертних оцінках фахівців.

Зважаючи на те, що дослідниками в [7], а також у низці інших публікацій [8-9] передбачено наявність зворотного зв'язку у процесі взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, формування ними результатів діяльності, вважаємо за необхідне адаптувати відповідний коефіцієнт зворотного зв'язку  $\alpha$  до умов перетворення ресурсів у результати з урахуванням мультиплікаційного ефекту інтелектуалізації.

Відповідно до (12) вартість результату та ресурсів (вихідний та вхідний сигнали згідно з теорією автоматичного керування) пов'язані між собою лінійним співвідношенням. При цьому функцію коефіцієнта підсилення виконує  $K_{TpLIcoy}$ . Якщо на початкову стадію трансформації, крім ресурсів, подавати сигнал у вигляді інформації про попередній етап їх перетворення, то вхідний сигнал буде мати вигляд  $W_{RES} + \alpha \times W_{REZ}$ , де  $\alpha$  - певний коефіцієнт зворотного зв'язку. Тоді отримуємо:

$$W_{REZ} = K_{TpCOY} \times (W_{RES} + \alpha W_{REZ}) \quad (14)$$

У такому разі вартість результату або вихідний сигнал буде визначатись за формулою:

$$W_{REZ} = K_{TpCOY} \times \frac{W_{RES}}{1 - K_{TpCOY} \times \alpha} \quad (15)$$

де,  $K_{TpCOY} = K_{Tpnp} \times K_{TpLIcoy}$

Погоджуючись з думкою авторів [6; 8; 9] про те, що зворотний зв'язок формується під систему цілей, визначених СУ (керівником чи органом управління) з максимальним врахуванням можливостей і робочої поведінки персоналу ОУ, приходимо до висновку про тотожність значень коефіцієнта

зворотного зв'язку  $\alpha$  та рівня інтелектуалізації персоналу підприємств, установ, організацій або інтегрального коефіцієнта інтелектуалізації персоналу  $LI_{COY}$ . У такому випадку (15) набуває наступного вигляду:

$$W_{REZ} = K_{TpCOY} \times \frac{W_{RES}}{1 - K_{TpCOY} \times LI_{COY}} \quad (16)$$

Враховуючи, що  $LI_{COY} = \alpha$ , а  $LI_{COY} = 0,5 \times LI_{CY} + 0,5 \times LI_{OY}$ , зворотний зв'язок, за нашими припущенням, буде існувати завжди. Проте його дія може бути знівельована при умові, що СУ, отримуючи від ОУ з високим рівнем інтелектуалізації інформацію, залишає її без використання і не трансформує в конкретні заходи. У такому випадку, можемо припустити, що СУ притаманний низький рівень інтелектуалізації, за якого його реакція на зворотний зв'язок зводиться до реалізації тоталітарного, автократичного, директивного типу управління.

У випадку, коли  $\alpha$  набуває додатних значень,  $W_{REZ}$  зростає, але загальна стабільність суб'єкта господарювання падає. При  $\alpha = \frac{1}{K_{TpCOY}}$  СЕС починає виходити з лінійного режиму, формуючи передумови входження в режим нестабільності з подальшим переростанням у кризу.

### Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямку

Таким чином, графоаналітичне моделювання процесів інтелектуалізації діяльності підприємств з використанням структурної схеми типової управлінської пари «суб'єкт управління – об'єкт управління» дало можливість отримати удосконалені аналітичні залежності щодо сучасних підходів до аналізу процесу трансформації ресурсів у результати. Насамперед слід наголосити на важливості подання  $K_{TpCES}$  у вигляді коефіцієнта, значення якого залежить від  $LI_{COY}$ . Це дає можливість не констатувати результат трансформації, а впливати на процес шляхом сприяння позитивним змінам у  $LI_{CY}$  та  $LI_{OY}$ . По-друге, використання  $K_{Tpnp}$  як множника зумовлене необхідністю продемонструвати залежність результату від інших неінтелектуалізаційних чинників, дія яких буде підсилюватись, забезпечуватись або компенсуватись мультиплікаційним ефектом інтелектуалізації. По-третє, у зв'язку з тим, що  $\alpha \equiv LI_{COY}$ , зворотний зв'язок стає прямо пов'язаним із характеристиками процесу інтелектуалізації персоналу підприємства і, як наслідок, формує можливість впливати на діяльність останнього.

Подальші розвідки у напрямку досліджень впливу інтелектуалізації на результати діяльності суб'єктів господарювання, на наш погляд, слід зосередити на розширенні інструментарію моделювання з метою його практичного використання в управлінському супроводі господарської діяльності підприємства.

### Список літератури

1. Кісь, С. Я. Проблеми інтелектуалізації розвитку соціально-економічних систем [Текст] / С. Я. Кісь // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 1. – С. 25-33.
2. Кісь, С. Я. Інтелектуалізація та результати діяльності підприємств: детермінація взаємозалежності [Текст] / С. Я. Кісь // V Міжнародна науково-практична конференція “Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем” (20-22 травня 2015 року), м. Івано-Франківськ. – Івано-Франківськ: п-ць Голіней О.М., 2015 – С. 134-136.
3. Петренко, В. П. Аналіз теоретичних засад інтерпретації процесу як об'єкта управління [Текст] / В. П. Петренко, І. М. Данилюк-Черних, Л. М. Киба, Е. А. Швидкий // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”. – 2010. – Випуск 7 (26). Частина 2. – С. 143-153.
4. Лансман, В. А. Теоретичні аспекти системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Лансман // Офіційний сайт ХарPI НАДУ при Президентів України. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.
5. Петренко, В. П. До створення моделі типової управлінської пари соціотехнічних систем [Текст] / В. П. Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу університету. – Івано-Франківськ: ІФДУНГ, 1995. – С. 110.

6. Суходоля, О. М. Системний аналіз механізмів державного управління у сфері енергоефективності [Електронний ресурс] / О. М. Суходоля. – Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05somuse.pdf>.
7. Фадеева, І. Г. Управління фінансами і фінансовий менеджмент в соціально-економічних системах: традиція, специфіка, інноваційні підходи [Текст] / І. Г. Фадеева, В. П. Петренко // I Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку для України», 23-25 квітня 2015 р. – Ужгород: УНУ, 2015. – С. 56-58.
8. Петренко, В. П. Теоретична реінтерпретація сутності і дії зворотних зв'язків як основи інтеграційних процесів в управлінні соціально-економічними системами [Текст] / В. П. Петренко, Д. І. Дзвінчук, О. В. Немчук // Менеджмент, маркетинг та інтелектуальний капітал в глобальному економічному просторі: монографія / під наук. ред. П. Г. Перерви, О. І. Савченко, В. Л. Товажнянського. – Х.: «Цифрова друкарня №1», 2012. – 700 с.
9. Фадеева, І. Г. Роль додатного зворотного зв'язку в синергічному розвитку корпорацій [Електронний ресурс] / І. Г. Фадеева. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/32\\_PVMN\\_2011/Economics/9\\_97541.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/9_97541.doc.htm).

### **Список літератури**

1. Kis, S. Ya. (2014). Problemy intelektualizatsii rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. *Economic analysis*, 18 (1), 25-33.
2. Kis, S. Ya. (2015). Intelektualizatsiia ta rezultaty diialnosti pidpriemstv: determinatsiia vzaïmozalezhnosti. V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia "Teoriia i praktyka stratehichnoho upravlinnia rozvytkom haluzevykh i rehionalnykh suspilnykh system" (20-22 travnia 2015 roku), m. Ivano-Frankivsk. – Ivano-Frankivsk: p-ts Holinei O.M., 134-136.
3. Petrenko, V. P. & Danyliuk-Chernykh, I. M. & Kyba, L. M. & Shvydkiy, E. A. (2010). Analiz teoretychnykh zasad interpretatsii protsesu yak obiekta upravlinnia. Zbirnyk naukovykh prats. Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet. *Ekonomichni nauky. Seriia "Ekonomika ta menedzhment"*, 7 (2), 143-153.
4. Lansman, V. A. (2012). Teoretychni aspekty systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva. Ofitsiyni sait KharRI NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Retrieved from: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>.
5. Petrenko, V. P. (1995). Do stvorennia modeli typovoi upravlinskoï pary sotsiotekhnichnykh system. Tezy naukovo-tekhnichnoi konferentsii profesorsko-vykladatskoho skladu universytetu. – Ivano-Frankivsk: IFDTUNH.
6. Sukhodolia, O. M. (2005). Systemnyi analiz mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia u sferi enerhoefektyvnosti. Retrieved from: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05somuse.pdf>.
7. Fadiieva, I. H. & Petrenko, V. P. (2015). Upravlinnia finansamy i finansovyi menedzhment v sotsialno-ekonomichnykh systemakh: tradytsiia, spetsyfika, innovatsiini pidkhody. I Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Finansovo-kredytna systema: vektor rozvytku dlia Ukrainy», 23-25 kvitnia 2015 r. Uzhhorod: UNU.
8. Petrenko, V. P. & Dzvinchuk, D. I., Nemchuk, O. V. (2012). Teoretychna reinterpretatsiia sutnosti i dii zvorotnykh zviazkiv yak osnovy intehratsiinykh protsesiv v upravlinni sotsialno-ekonomichnykh systemamy. *Menedzhment, marketynh ta intelektualnyi kapital v hlobalnomu ekonomichnomu prostori.* – Kharkiv: Tsyfrova drukarnia #1.
9. Fadiieva, I. H. (n.d.). Rol dodatnoho zvorotnoho zviazku v synerhichnomu rozvytku korporatsii. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/32\\_PVMN\\_2011/Economics/9\\_97541.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PVMN_2011/Economics/9_97541.doc.htm).

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Тетяна Миколаївна КОВАЛЬЧУК**

доктор економічних наук,  
професор,  
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Андрій Іванович ВЕРГУН**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри обліку, аналізу і аудиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
E-mail: verhun@i.ua

**АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПОКАЗНИКІВ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ  
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Ковальчук, Т. М. Аналіз взаємозв'язку показників ділової активності та фінансової стійкості підприємства / Тетяна Миколаївна Ковальчук, Андрій Іванович Вергун // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 108-114. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи актуальним залишається питання, наскільки існуючі методики аналізу фінансового стану задовольняють потреби користувачів з огляду на динамічність та багатогранність господарських процесів.

**Мета.** Метою статті є обґрунтування релевантних залежностей між статичними та динамічними показниками фінансового стану, які відображають такі його характеристики як ділова активність та фінансова стійкість.

**Результати.** У статті визначено функціональну залежність між динамічними показниками ділової активності та статичними показниками фінансової стійкості, обґрунтовано методику факторного аналізу фінансової стійкості. Визначено економічний зміст співвідношення показників оборотності активів і власного капіталу та встановлено характер його взаємозв'язку з динамікою активів. Теоретичним та практичним шляхом визначено, що якщо співвідношення показників оборотності активів і власного капіталу більше за коефіцієнт фінансової незалежності на початок досліджуваного періоду, то позитивна динаміка майна матиме негативний вплив на кінцеву фінансову стійкість підприємства і навпаки, якщо це співвідношення буде меншим за коефіцієнт фінансової незалежності на початок досліджуваного періоду, вплив позитивної динаміки майна на кінцеву фінансову стійкість буде позитивним. Запропоновано враховувати дану залежність як для ретроспективного факторного аналізу, так і для прогнозування фінансової стійкості.

**Ключові слова:** фінансовий стан; фінансова стійкість; ділова активність; фінансові коефіцієнти.

---

## Tetiana Mykolayivna KOVALCHUK

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Head,  
Department of Accounting, analysis and audit,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## Andrii Ivanovych VERHUN

PhD in Economics,  
Assistant,  
Department of Accounting, analysis and audit,  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
E-mail: verhun@i.ua

### ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE INDICATORS OF BUSINESS ACTIVITY AND FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

#### **Abstract**

**Introduction.** At the present stage of development of the company as an open social and economic system the question of how existing methods of financial analysis meet the needs of users considering the dynamism and complexity of business processes remains relevant.

**The purpose** of the article is study relationships between static and dynamic indicators of financial condition, to reflect its characteristics such as business activity and financial stability.

**Results.** The article defines the functional relationship between dynamic business activity indicators and static indicators of financial stability, grounds technique of factor analysis of financial stability. The economic content ratio of the turnover of assets and equity is defined. The nature of its relationships with the dynamics of assets is considered. With the help of theoretical and practical way it is determined that if the correlation of ratio of asset turnover and equity is bigger than the ratio of financial independence at the beginning of the period under study, the positive dynamics of the property will affect the final financial stability of the company and vice versa, if the ratio is less than the rate of financial independence at the beginning of the period under study, the impact of positive dynamics of property on the final financial stability will be positive. It is proposed to consider this dependence as a factor retrospective analysis, so for the forecasting of the financial stability.

**Keywords:** financial condition; financial stability; business activity; financial ratios.

**JEL classification:** G320

---

#### **Вступ**

У практиці дослідження діяльності господарюючих суб'єктів одним із найбільш поширених і таких, що використовуються для прийняття рішень є аналіз фінансового стану. Його проведення дає можливість різним зацікавленим сторонам отримати необхідну інформаційну базу. Зокрема, забезпечується інформаційна підтримка рішень керівництва, кредиторів, інвесторів, контрагентів тощо.

Проте актуальним залишаються питання, наскільки існуючі методики аналізу задовольняють потреби користувачів з огляду на динамічність та багатогранність господарських процесів на сучасному етапі розвитку підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

Дослідженню теоретико-методологічних засад і розробці методики аналізу фінансового стану підприємства присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених М. І. Баканова, Л. А. Бернстайна, І. О. Бланка, Ф. Ф. Бутинця, В. В. Ковальова, М. Я. Коробова, Л. А. Лахтіонової, М. В. Мельник, Є. В. Мниха, Ж. Рішара, В. С. Рудницького, Г. В. Савицької, В. К. Савчука, В. І. Стражева, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета, С. І. Шкарабана, Э. Хелфферта, Ю. С. Цал-Цалка та інших.

Проте на наш погляд, при дослідженні цієї комплексної проблеми невирішеними залишаються питання про: адекватність системи аналітичних показників стану об'єкта дослідження як системи; значущість окремих показників; відповідність системи показників динамічності об'єкта; логічну ув'язку показників (врахування взаємозв'язку між різними підсистемами); обґрунтованість нормативних значень показників, у тому числі для різних етапів розвитку об'єкта.

---

## Мета статті

Метою даного дослідження є обґрунтування релевантних залежностей між статичними та динамічними показниками фінансового стану, які відображають такі його характеристики як ділова активність та фінансова стійкість.

### Виклад основного матеріалу дослідження

У розпорядженні користувачів розроблені методики аналізу фінансового стану, характерними особливостями яких є застосування систем показників і рекомендованих нормативних значень для їх інтерпретації [1-4]. Показники ліквідності характеризують оптимальність складу та структури активів і пасивів підприємства з позиції забезпечення його платіжної спроможності. Показники фінансової стійкості дозволяють оцінити платоспроможність у довгостроковій перспективі та рівень фінансового ризику. Показники оборотності характеризують ефективність використання майна та рівень ділової активності підприємства.

Проблема застосування системи показників полягає у її найбільш раціональному підборі, що, з одного боку, дозволило б уникнути їх дублювання (за економічним змістом), а, з іншого – охопити всі важливі характеристики досліджуваного об'єкта. При цьому значущість різних характеристик може варіювати, що необхідно враховувати особливо при розрахунку інтегральних показників фінансового стану. Від чіткості визначення категорії фінансового стану як об'єкту дослідження залежить і правильний підбір аналітичного інструментарію.

Логіка побудови дефініції економічної категорії «фінансовий стан підприємства» передбачає її розгляд передусім з позиції відтворювального процесу і підпорядкування законам ринку. В цілому дана категорія розкриває економічні відносини, що охоплюють широке коло грошових відносин, пов'язаних із формуванням, розміщенням і використанням фінансових ресурсів, грошових коштів, капіталу, доходів у процесі їх кругообігу, які формують фінансовий механізм забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства, здатність його функціонувати та розвиватися в змінному зовнішньому середовищі, поточні та перспективні можливості задовольняти вимоги кредиторів, а також інвестиційну привабливість.

З одного боку фінансовий стан підприємства, як основа його конкурентоспроможності відображає реальні та потенційні можливості підприємства, які формуються в процесі виробничої, комерційної, фінансової та інвестиційної діяльності, здатність до самофінансування, характеризує рівень забезпеченості фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування і розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, доцільність їх розміщення й ефективність використання. А з іншого – визначає фінансові взаємовідносини з іншими юридичними та фізичними особами, здатність підприємства функціонувати в зовнішньому середовищі, його потенціал у діловому співробітництві, дозволяє оцінити інвестиційну привабливість, визначити позицію підприємства у вітчизняних та інших рейтингах.

Фінансовий стан змінюється тією чи іншою мірою практично після кожної господарської операції. До того ж, його динаміка визначається розвитком підприємства на різних фазах життєвого циклу. Проте традиційні показники фінансового стану мають відмінні (а відтак – складнопорівнювані) характеристики динамічності. Тому виникає об'єктивна необхідність удосконалення методичного підходу до аналізу фінансового стану підприємства з врахуванням його змінюваності. Так, показники фінансової стійкості та ліквідності визначаються на фіксований момент часу і не показують стану між моментами на початок та на кінець звітного періоду. У цьому контексті статичність цих показників об'єктивна, оскільки вони визначаються на основі фіксованих залишків фінансової звітності, крім того, платоспроможність – це здатність розрахуватись за зобов'язаннями у визначений період (момент настання зобов'язання). Проте з іншого боку, здатність, яка виникає на певний момент часу є наслідком процесу, що має певний набір якісних і динамічних характеристик. Так, ліквідність (якщо розглядати її не тільки з погляду платіжного чи бухгалтерського балансу) характеризується певною якістю, властивостями активів, а також, особливостями джерел формування активів і залежить від ефективності їх використання. Ці властивості у свою чергу зумовлюються впливом ряду внутрішніх і зовнішніх факторів, пов'язаних із якістю виробничих засобів, кваліфікацією персоналу, рівнем організації виробничого процесу, складом і умовами формування власних і залучених джерел засобів тощо, які й визначають динаміку процесу формування та використання активів.

З огляду на діалектику розуміння динамічності показників встановлено, що вищою динамічністю характеризуються показники ділової активності, а показники оборотності оборотних активів, які визначаються на основі даних за період, відображають ефективність процесу їх використання.

На підґрунті системного підходу встановлено, що обґрунтування системи показників і їх динамічності тісно пов'язане з урахуванням взаємозв'язків між окремими групами показників фінансового стану. У цьому контексті важливо дослідити взаємозалежності фінансової стійкості та ділової активності,

---

оскільки вони відображають два найважливіші у фінансовому менеджменті критерії – ефективність і ризик.

Особливість дослідження взаємозв'язку показників фінансової стійкості із показниками ділової активності полягає в тому, що перші визначаються статично (на певний момент часу) на основі залишків на початок чи кінець періоду, а другі – динамічно, відображають дані за досліджуваний період і визначаються на основі усереднених показників та оборотів (зокрема, коефіцієнт оборотності активів ( $O_A$ ), який визначається відношенням чистого доходу (ЧД) до середньої вартості активів ( $\bar{A}$ ):

$$O_A = \frac{\text{ЧД}}{\bar{A}} = \frac{2\text{ЧД}}{A_0 + A_1}, \quad (1)$$

де  $A_0, A_1$  – вартість активів відповідно на початок та кінець досліджуваного періоду.

Цей показник характеризує швидкість проходження господарськими засобами всіх стадій їх кругообігу і показує скільки обертів вони здійснюють за досліджуваний період (рік). Його збільшення сприяє зростанню фінансових результатів, підвищенню рівня платоспроможності, і в цілому свідчить про зростання ділової активності.

Для відображення взаємозв'язку між фінансовою стійкістю та діловою активністю дану модель необхідно трансформувати, розділивши чисельник і знаменник дробу (1) на середній власний капітал:

$$O_A = \frac{\frac{2\text{ЧД}}{BK_0 + BK_1}}{\frac{A_0 + A_1}{BK_0 + BK_1}}, \quad (2)$$

В результаті перетворення у чисельнику дробу одержимо оборотність власного капіталу ( $O_{BK}$ ). Цей показник відображає обсяг реалізованої продукції, що припадає на одиницю власного капіталу і характеризує швидкість обороту останнього. В системі показників ділової активності підприємства він використовується для оцінки ефективності управління ресурсами та участі власників.

Виходячи із формули (2) матимемо:

$$O_A = \frac{O_{BK}(BK_0 + BK_1)}{A_0 + A_1} = \frac{O_{BK}(2\frac{BK_1}{A_1} - \frac{\Delta BK}{A_1})}{2 - \frac{\Delta A}{A_1}},$$

Враховуючи, що  $\frac{BK_1}{A_1} = K_{H1}$ :

$$O_A = \frac{O_{BK}(2K_{H1} \cdot A_1 - \Delta BK)}{2\bar{A}},$$

де  $K_{H1}$  – коефіцієнт фінансової незалежності на кінець періоду.  
Звідси:

$$K_{H1} = \frac{(2\frac{O_A}{O_{BK}} \cdot \bar{A} + \Delta BK)}{2A_1},$$

Окремо необхідно дослідити співвідношення оборотності активів та оборотності власного капіталу ( $Co$ ):

$$Co = \frac{O_A}{O_{BK}}, \quad (3)$$

З одного боку цей показник відображає динаміку структури джерел фінансування діяльності (тобто фінансової стійкості). При зростанні частки власного капіталу за усередненим балансом  $Co$  наближається до 1, а при зменшенні – до нуля. З іншого боку,  $O_{BK}$  можна інтерпретувати як характеристику оборотності активів, сформованих за рахунок власних джерел. Чим більше  $Co$  наближається до 1, тим більше навантаження на власні джерела. Це значить, що за рахунок власних джерел формуються різні частини оборотних активів з більшою ліквідністю та обіговістю, при тому, що основне їх призначення – покриття необоротних та виробничих оборотних активів. Відтак, з фінансової точки зору при високому значенні  $Co$  (коли оборотність активів наближається до оборотності власного капіталу) знижується ефективність використання власних джерел. І навпаки, чим менше  $Co$ , тим більша оборотність 1 грн., вкладеної у власні джерела, однак при цьому зростає ризик втрати фінансової стійкості.

Отже, співвідношення оборотності активів та оборотності власного капіталу ( $Co$ ) можна розглядати як показник, що виражає динамічний взаємозв'язок між фінансовою стійкістю й ефективністю використання капіталу. Недоліком  $Co$  є те, що він не відображає абсолютного ефекту, через що доцільно окремо враховувати динаміку чистого доходу. Однак співвідношення оборотності активів та оборотності

власного капіталу є певним динамічним важелем, що відображає інтенсивність використання власних джерел.

$$K_{H1} = \frac{2A_1 \left( Co \left( 1 - \frac{\Delta A}{2A_1} \right) + \frac{\Delta BK}{2A_1} \right)}{2A_1},$$

Позначимо:

$$\frac{\Delta A}{A_1} = T_A,$$

де  $T_A$  – темп приросту активів.

Тоді:

$$K_{H1} = Co \left( 1 - \frac{1}{\frac{T_A}{2} + 2} \right) + \frac{\Delta BK}{2A_1}, \quad (4)$$

Приріст власного капіталу можна представити як:

$$\Delta BK = K_{H1} \cdot A_1 - K_{H0} \cdot A_0,$$

де  $K_{H0}$  – коефіцієнт фінансової незалежності на початок періоду.

Тоді:

$$\frac{\Delta BK}{A_1} = \frac{K_{H1} \cdot A_1}{A_1} - \frac{K_{H0} \cdot A_0}{A_1} = K_{H1} - \frac{1}{\frac{1}{K_{H0}} \cdot \frac{A_1}{A_0}} = K_{H1} - \frac{1}{\frac{1}{K_{H0}} (1 + T_A)}, \quad (5)$$

Виходячи із (4) та (5):

$$K_{H1} = Co \left( 1 - \frac{1}{\frac{T_A}{2} + 2} \right) + \frac{1}{2} \left( K_{H1} - \frac{1}{\frac{1}{K_{H0}} (1 + T_A)} \right),$$

Або після спрощення:

$$K_{H1} = \frac{Co(2 + T_A) - K_{H0}}{1 + T_A}. \quad (6)$$

Дана залежність поєднує статичні показники із динамічними, дає можливість визначити вплив на фінансову стійкість рівня ділової активності підприємства, тому може використовуватись як у ретроспективному, так і перспективному аналізі. Оскільки взаємозв'язок між результативним показником і факторами, що його утворюють в комбінованій моделі жорстко детермінований, то для розрахунку впливу факторів доцільно скористатись способом ланцюгових підстановок. Через те, що в даному способі величина зміни узагальнюючого показника під впливом фактора залежить від прийнятої в розрахунку їх послідовності, то необхідно її обґрунтувати.

Кількісним параметром моделі (6) є коефіцієнт фінансової незалежності на початок періоду ( $K_{H0}$ ), він базовий у порівняльному аналізі і характеризує вихідну структуру джерел господарських засобів. Вплив цього фактора доцільно визначати у першу чергу. Темп приросту активів  $T_A$  відображає динаміку процесу і хронологічно характеризує зміни, що відбулись після моменту для  $K_{H0}$ . Його необхідно розглядати як фактор другого порядку. Якісний показник  $Co$  є результатом динамічної взаємодії кількісних та структурних показників і відображає якісні характеристики – ефективність використання майна з позиції оптимізації структури джерел його формування. Вплив цього фактора необхідно визначати у третьому порядку.

Дослідження взаємозв'язку показників ділової активності та фінансової стійкості проведено на основі даних діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» за 2006-2013 роки (таблиця 1).

**Таблиця 1. Основні показники діяльності ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»**

Показники	Роки							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ЧД	44670,4	45740	67027	94390	104128	130411	131806	128863
$A_0$	16540	26376,9	35964	40746	47642	80969	78625	71584
$A_1$	26376,9	35964	40746	47642	80969	78625	71584	67287
$BK_0$	7887,1	10054,7	10653	13537	17624	21586	25425	27754
$BK_1$	10054,7	10653	13537	17624	21586	25425	27754	29108

На основі даних таблиці 1 сформовано вхідну інформацію для аналізу моделі фінансової стійкості (6). Результати розрахунків представлено в таблиці 2.



**Таблиця 2. Вхідні дані для аналізу моделі фінансової стійкості ( $K_{N_1}$ )**

Показник и	Роки							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
$O_A$	2,082	1,467	1,748	2,136	1,619	1,634	1,755	1,856
$O_{BK}$	4,979	4,418	5,542	6,058	5,311	5,548	4,957	4,532
$Co$	0,418	0,332	0,315	0,353	0,305	0,295	0,354	0,409
$K_{N_0}$	0,477	0,381	0,296	0,332	0,370	0,267	0,323	0,388
$K_{N_1}$	0,381	0,296	0,332	0,370	0,267	0,323	0,388	0,433
$T_A$	0,595	0,363	0,133	0,169	0,700	-0,029	-0,090	-0,060

Отже, рівень фінансової стійкості показує негативну тенденцію до 2011 року. І хоча у 2012-2013 роках значення коефіцієнта фінансової незалежності почало зростати, його рівень за весь досліджуваний період був нижчим нормативного значення. Певне зміцнення фінансової стійкості відбувалось на фоні негативної динаміки активів, що свідчить про зменшення зобов'язань підприємства.

Для проведення факторного аналізу визначено динаміку вхідних показників моделі фінансової стійкості (табл. 3).

**Таблиця 3. Динаміка вхідних показників моделі фінансової стійкості**

Показники	Абсолютне відхилення						
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
$K_{N_0}$	-0,0957	-0,0850	0,0360	0,0377	-0,1033	0,0568	0,0643
$T_A$	-0,2313	-0,2305	0,0363	0,5303	-0,7285	-0,0606	0,0295
$Co$	-0,0859	-0,0168	0,0372	-0,0477	-0,0103	0,0595	0,0554
$K_{N_1}$	-0,085	0,036	0,0377	-0,1033	0,0568	0,0643	0,0449

У таблиці 4 представлено результати розрахунку впливу факторів на зміну  $K_{N_1}$  в 2007-2013 рр. у порівнянні із значенням відповідного попереднього періоду.

**Таблиця 4. Вплив факторів на зміну  $K_{N_1}$**

Фактор впливу	Величина впливу по роках						
	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
$K_{N_0}$	0,0600	0,0623	-0,0318	-0,0322	0,0608	-0,0585	-0,0707
$T_A$	0,0039	0,0054	0,0005	0,0046	0,0169	-0,0020	0,0012
$Co$	-0,1489	-0,0317	0,0690	-0,0757	-0,0209	0,1248	0,1144
Разом	-0,085	0,036	0,0377	-0,1033	0,0568	0,0643	0,0449

Проведені розрахунки дають можливість акцептувати певні характеристики моделі. Зіставлення даних таблиць 3 та 4 показує, що на відміну від інших факторів вплив  $T_A$  на  $K_{N_1}$  не стійкий. В одних випадках (2007, 2008, 2011 роки) зменшення  $T_A$  призводить до збільшення  $K_{N_1}$ , а в інших (2012 рік) – до зменшення. Це пов'язано з тим, що вплив  $T_A$  напряму залежить від значення  $Co$ . Для виявлення цієї внутрішньої залежності доцільно розрахувати вплив  $T_A$  на  $K_{N_1}$  при різних значеннях  $Co$ . Значення  $K_{N_0}$  при цьому необхідно зафіксувати на незмінному рівні. В обраному нами випадку (табл. 5)  $K_{N_0} = 0,6$ .

**Таблиця 5. Залежність напрямку впливу  $T_A$  на  $K_{N_1}$  при різних співвідношеннях  $Co$  до  $K_{N_0}$**

Роки	$T_A$	$\Delta T_A$	$\Delta K_{N_1}(T_A)$ при $K_{N_0} = 0,6$							
			$Co$	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
2006	0,595	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	0,363	-0,231	-	-0,032	-0,021	-0,011	0,000	0,011	0,021	0,032
2008	0,133	-0,230	-	-0,045	-0,030	-0,015	0,000	0,015	0,030	0,045
2009	0,169	0,036	-	0,008	0,005	0,003	0,000	-0,003	-0,005	-0,008
2010	0,700	0,530	-	0,080	0,053	0,027	0,000	-0,027	-0,053	-0,080
2011	-0,029	-0,728	-	-0,132	-0,088	-0,044	0,000	0,044	0,088	0,132
2012	-0,090	-0,061	-	-0,021	-0,014	-0,007	0,000	0,007	0,014	0,021
2013	-0,060	0,030	-	0,010	0,007	0,003	0,000	-0,003	-0,007	-0,010

За результатами здійснених розрахунків можна зробити ряд висновків:

---

При співвідношенні  $\frac{C_0}{K_{н0}} = 1$ , (табл. 5, за умови  $C_0 = 0,6$ ) вплив зміни  $T_A$  на  $K_{н1}$  (незалежно від напрямку цієї зміни) дорівнює нулю. Якщо ж  $C_0$  більше за  $K_{н0}$ , то вплив зміни  $T_A$  на  $K_{н1}$  обернений до напрямку зміни  $T_A$ . Так, у 2007, 2008, 2011 та 2012 роках показник  $T_A$  зменшувався, а його вплив на  $K_{н1}$  при  $C_0$  більше за 0,6 був позитивним. І навпаки, у 2009, 2010, 2013 роках показник  $T_A$  збільшувався, а його вплив на  $K_{н1}$  при  $C_0$  більше за 0,6 був негативним. При  $C_0$  менше  $K_{н0}$  вплив зміни  $T_A$  на  $K_{н1}$  – прямий. У 2007, 2008, 2011 та 2012 роках при  $C_0$  менше ніж 0,6 вплив зміни  $T_A$  на  $K_{н1}$  був негативним, а у 2009, 2010, 2013 роках при такому ж значенні  $C_0$  цей вплив був позитивним.

Отже, в даному випадку має місце свого роду динамічний важіль, який показує, що при перевищенні співвідношення оборотності активів і оборотності власного капіталу над коефіцієнтом фінансової незалежності на початок періоду збільшення вартості активів матиме негативний вплив на фінансову стійкість.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, розглянуті залежності дають можливість ґрунтовніше досліджувати окремі характеристики фінансового стану на основі врахування взаємозв'язків між їх статичними та динамічними параметрами. Співвідношення оборотностей активів і власного капіталу характеризує ефективність використання та формування структури джерел утворення майна, а також створює базу для оцінки впливу якісних показників ділової активності на фінансову стійкість. Дослідження взаємної залежності між показником співвідношення оборотності активів і власного капіталу (3) та коефіцієнтом фінансової незалежності на початок періоду дозволило виявити її взаємозв'язок з показниками динаміки, який можна охарактеризувати як дію динамічного важеля. В залежності від значення цього співвідношення (більше або менше одиниці) вплив приросту майна на фінансову стійкість буде негативним чи позитивним. Цю особливість можна використовувати як у ретроспективному аналізі для вивчення взаємозв'язку ефективності та ризику, так і для прогнозування фінансової стійкості.

### **Список літератури**

1. Слободян, Н. Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика [Текст] / Наталія Геннадіївна Слободян // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 2. – С. 239-245.
2. Хелферт, Э. Техника финансового анализа [Текст] / Э. Хелферт. – [пер. с англ. под ред. Л. П. Белых]. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
3. Цал-Цалко, Ю. С. Финансовый анализ : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.
4. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 176 с.

### **References**

1. Slobodian, N. H. (2014). Analysis and Forecasting of financial Sustainability of Enterprises in modern Conditions: Methodology and Practice. Ternopol: Economic Thought.
2. Helfert, E. (1996). Techniques of financial Analysis. Moscow: Audit, UNITY.
3. Tsal-Tsalko, Yu.S. (2008). Financial Analysis. Kyiv: Center of educational literature.
4. Sheremet, A. D. (1995). Methods of financial Analysis. Moscow: INFRA-M.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Наталія Борисівна КОЛОТОВА**

асистент кафедри маркетингу,  
Одеський національний політехнічний університет  
E-mail: nkolotova@bk.ru

## **ПРИНЦИПИ МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Колотова, Н. Б. Принципи маркетингу відносин інноваційних проектів машинобудівних підприємств [Текст] / Наталія Борисівна Колотова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 115-121. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** Маркетинг відносин є новим маркетинговим підходом, за допомогою якого розвиток та комерціалізація інноваційного проекту відбувається шляхом налагодження довгострокових, взаємовигідних відносин із суб'єктами маркетингового середовища за допомогою інтегрованого впливу сукупності маркетингових інструментів на їх ринкову взаємодію.

**Мета статті** – визначення принципів та інструментів маркетингу відносин та їх використання інноваційними проектами машинобудівних підприємств.

**Результати.** У статті розглянуто різні визначення принципів маркетингу відносин та їх інтерпретації у науковій думці. Доведено, що комерційний успіх інноваційного проекту базується на основних принципах маркетингу відносин, серед яких: об'єктивність (здатність оцінювати ситуацію); відкритість (сторони мають необхідну інформацію для прийняття рішень); довіра (відображає рівень впевненості однієї сторони в чесності і порядності іншої, є конструктивним елементом у бізнес-відносинах протягом довгих років); взаємність (інтереси усіх сторін повинні збігатися); залучення (дозволяє краще зрозуміти потреби своїх партнерів/клієнтів, зміцнити зв'язки і встановити більш тривалі та взаємовигідні відносини); обов'язки (сторони повинні гарантувати одна одній розвиток довгострокових відносин).

Визначено організаційні проблеми створення інноваційних проектів та типи їх «маркетингової короткозорості». Розглянуто застосування інструментів краудсорсингу та краудфандінгу як нових виявів маркетингу відносин інноваційних проектів із залученням потенційних споживачів у процес розробки і виведення інновації на ринок. У цьому зв'язку зростає важливість Інтернет-просування, що істотно розширює можливості інноваційних проектів з інформаційно-аналітичного, експертного, організаційного та маркетингового супроводу. У цьому контексті також зростає значення потенціалу соціального медіа маркетингу, що забезпечує результативне управління відносинами з інвесторами та покупцями продукції інноваційних проектів на основі зворотного зв'язку. Виявляється необхідність для ініціаторів проекту орієнтуватися на соціальні мережі як масштабне і концентроване співтовариство споживачів та досить ефективний канал маркетингу відносин між командою проекту, інвесторами, споживачами.

**Ключові слова:** маркетинг відносин; інноваційний проект; принципи маркетингу відносин; інструменти маркетингу відносин; краудсорсинг; краудфандінг; Інтернет-просування; соціальний медіа маркетинг.

---

**Natalia Borysivna KOLOTOVA**

Assistant  
Department of Marketing,  
Odessa National Polytechnic University  
E-mail: nkolotova@bk.ru

## **PRINCIPLES OF MARKETING OF RELATIONSHIP OF ENGINEERING COMPANIES INNOVATIVE PROJECTS**

### **Abstract**

**Introduction.** Relationship marketing is a new marketing approach, With its help the development and commercialization of innovative project is done by establishing long-term, mutually beneficial relationship with business marketing environment through an integrated set of marketing tools influence on their market interaction. **The purpose** of the article is to define the principles and tools of relationship marketing and to their use by the innovative projects of engineering enterprises.

**Results.** The article discusses various definitions of relationship marketing principles and their interpretation by the scientists. It is proved that the commercial success of an innovative project is based on the basic principles of marketing relationships, including: objectivity (the ability to assess the situation); openness (the parties have the necessary information to make decisions); trust (it reflects the level of confidence of one partner in the honesty and integrity of the other; it is a constructive element in business relations for many years); reciprocity (the interests of all parties must be the same); attraction (it promotes better understanding of the needs of its partners / customers, strengthen ties and establish a long and mutually beneficial relationship); duties (the partners must ensure to each other the development of long term relationships).

The organizational problems of creation of innovative projects and types of "marketing myopia" are determined. The application of tools of crowdsourcing and crowdfunding as new expressions of relationship marketing innovative projects while involving potential users into the process of development and taking out the innovations to the market. In this regard there is an increasing importance of Internet promotion, which significantly enhances the innovation of information-analytical, expert, organizational and marketing support. In this context, the importance and potential of social media marketing which provides the effective management of relationships with investors and buyers of the product of innovation on the basis of feedback should be considered. It turns out the need for the initiators of the project to focus on social networks as massive and concentrated community of consumers and very effective marketing channel of relationships between the project team, investors and consumers.

**Keywords:** marketing relations; innovative project; principles of relationship marketing; relationship marketing tools; crowdsourcing; crowdfunding; Internet promotion; social media marketing.

**JEL classification: M31, O31**

---

### **Вступ**

Характер відносин між суб'єктами бізнес-середовища і збалансованість їх інтересів є запорукою ефективності інноваційної діяльності. Маркетингова складова управління покликана узгодити відносини між сферами дослідної та винахідної діяльності, фінансуванням, матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, вирішити протиріччя і зменшити розрив між науковими розробками, виробництвом і споживанням. Однак на різних етапах еволюції ринкових відносин маркетинг займав різну позицію у погодженні розподільних відносин у збалансуванні попиту і пропозиції продукції, оскільки його концептуальні особливості теж відрізнялися. Недосконалість маркетингової діяльності породжувала проблеми раціональної побудови організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю та реалізацією проектів. На розвиток і втілення інноваційних проектів у сучасних умовах істотно впливають процеси формування довгострокових, взаємовигідних відносин з учасниками маркетингового середовища. Це обумовлює актуальність науково-прикладних досліджень у сфері розробки і впровадження ефективного маркетингового інструментарію інноваційних проектів, зокрема застосування концепції маркетингу відносин з урахуванням принципів і особливостей розвитку відносин між суб'єктами інноваційної діяльності.

Вивчення відмінностей традиційного маркетингу і маркетингу відносин залучає до досліджень все більшу кількість науковців з різних країн. Пошуком вирішення проблем налагодження відносин підприємства з учасниками ринкового середовища з позиції нової маркетингової парадигми займалися такі зарубіжні вчені, як Н. Вудкок [6], П. Гембл [6], Я. Гордон [7], Ж. Ж. Ламбен [12], Ф. Котлер [9], М. Стоун [6], П. Темпорал [20], М. Тротт [20] та ін. Значний внесок у розвиток теорії і практики досліджуваної проблеми зробили вітчизняні дослідники: С. Гаркавенко [5], Є. Крикавський [10], Т. Примак [17], О. Самчук [18], І. Соловійов [18], С. Чернишева [22], Н. Чухрай [10] та інші.

Незважаючи на широту досліджень, проведених у працях вітчизняних і зарубіжних фахівців, низка

---

---

теоретико-методичних і прикладних особливостей застосування концепції маркетингу відносин, інструменти та принципи маркетингу відносин суб'єктів інноваційної діяльності та їх стратегічний розвиток залишаються недостатньо вивченими. Необхідність налагодження та раціоналізації взаємодії між усіма факторами інноваційної діяльності та суб'єктами господарювання породжує переосмислення традиційних підходів до підвищення рівня адаптації діяльності інноваційних проектів до реальної економічної дійсності. Актуальність вирішення вищезазначених проблем визначила вибір теми, цілі і завдання наукової статті.

### Мета статті

Мета статті – визначення принципів та інструментів маркетингу відносин та їх використання інноваційними проектами машинобудівних підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Реалії нашого часу диктують, що основними функціями в машинобудуванні стають інновації і маркетинг, обидві з яких спрямовані на створення і розвиток відносин зі споживачем.

Поступ в інноваціях базується на складній системі взаємозв'язків елементів, що виробляють різні види знань, керують їх потоками, розподіляють їх та забезпечують знанням практичне застосування. Ефективність інноваційного процесу багато в чому визначається тим, яким чином основні суб'єкти цього процесу взаємодіють один з одним як елементи колективної системи створення і використання знань, а також від того, наскільки сучасними є технології, що ними використовуються. Процеси взаємодії можуть набувати різних форм: спільні науково-дослідницькі роботи, консультування, обмін персоналом, перехресне патентування, купівля устаткування тощо. У результаті виявляється, що інноваційні підприємства працюють у складній системі взаємодій з іншими конкуруючими фірмами і організаціями [11, с. 91].

На нашу думку, інноваційний проект – це організація, що володіє значним набором інтелектуальних ресурсів (науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших, які є належним чином оформлені, тобто підкріплені комплектом проектною документації), яка буде бізнес на основі інноваційної ідеї або інноваційних технологій і знаходиться на фазі розробки та виходу на ринок.

На сьогодні відносини стають найважливішим ресурсом, яким володіє компанія поряд з матеріальними, фінансовими, людськими та іншими ресурсами. Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальні та інформаційні ресурси.

Розглянемо різні визначення принципів маркетингу відносин та їх інтерпретації у науковій думці.

К. Ебрат та М. Рассел визначають наступні:

- маркетинг взаємовідносин робить наголос на довгостроковій взаємодії, а не на окремих транзакціях і, як наслідок, на утриманні споживачів, а не на їх залученні;
- маркетинг взаємовідносин має економічне обґрунтування утримання споживачів, зокрема спрямування на прибуткових споживачів чи на певні споживчі сегменти;
- у маркетингу взаємовідносин робиться більший наголос на якість, ніж у традиційній концепції маркетингу;
- традиційний комплекс маркетингу (4Р) недостатній для побудови тривалих взаємовідносин зі споживачами, тому маркетинг взаємовідносин оперує розширеним комплексом маркетингу;
- важливою складовою маркетингу взаємовідносин є внутрішній маркетинг [2, с.273].

Мартишев А. В. наводить такі принципи маркетингу відносин:

1. Створення реальної переваги власної пропозиції. У ході щоденної діяльності з вивчення клієнта і його потреб акцент зміщується з того «що пропонуємо», на те «як пропонуємо», тобто на створення атмосфери пропозиції.

2. Визначення і орієнтація на ключових клієнтів та створення індивідуального підходу до кожного клієнта.

3. Завоювання лояльності клієнтів [13, с. 15-16].

Як принципи маркетингу взаємовідносин (за В. Л. Акулічем), найчастіше зустрічаємо наступні:

- індивідуалізація відносини з споживачем;
- інтеграція клієнта в діяльність продавця/виробника (що вища така інтеграція, то більш цінними є відносини як для клієнта, так і для продавця/виробника);
- неперервність і довгостроковість взаємодії;
- підвищення значущості особистості, особистих контактів у системі ефективних комунікацій [1, с. 491-492].

На нашу думку, принципи маркетингу відносин (реляційного маркетингу, маркетингу партнерських відносин, маркетингу взаємовідносин) можна визначити таким чином:

- об'єктивність (здатність оцінювати ситуацію);

- 
- відкритість (сторони мають необхідну інформацію для прийняття рішень);
  - довіра (відображає рівень впевненості однієї сторони в чесності і порядності іншої, є конструктивним елементом у бізнес-відносинах протягом довгих років);
  - взаємність (інтереси усіх сторін повинні збігатися);
  - залучення (дозволяє краще зрозуміти потреби своїх партнерів/клієнтів, зміцнити зв'язки і встановити більш тривалі та взаємовигідні відносини);
  - обов'язки (сторони повинні гарантувати одна одній розвиток довгострокових відносин).

На забезпечення стійких зв'язків між партнерами і компанією спрямовані інструменти маркетингу відносин: спільна зі споживачем розробка товару, особливі види сервісу, гарантії якості, індивідуальні технічні вимоги, особисті контакти, спеціальні акції, спеціальні пропозиції, "гаряча лінія", маркетинг заходів (фестивали, конференції, форуми, конкурси, презентації, демонстрації), директ-маркетинг, Інтернет-маркетинг, простір із зануренням (он- та офф-лайн), вірусний маркетинг, клієнтські спільноти, віртуальні спільноти, Web 2.0 (контент, що розробляють користувачі).

Саме маркетинг відносин, коли він стає ключовим бізнес-процесом інноваційного проекту, дозволяє майже позбутися невизначеності, що притаманна ринку високих технологій, оптимізувати витрати і сфокусувати зусилля з виведення інноваційного продукту на ринок і насамкінець забезпечити необхідну прибутковість для інвесторів та засновників бізнесу.

Серед організаційних проблем створення інноваційних проектів вказують відсутність:

- чіткого бачення завдань проекту;
- сильного лідера, здатного забезпечити практичне втілення завдань проекту;
- визначення своїх конкурентних переваг і потрібних для їх реалізації ресурсів;
- налагоджених взаємовідносин з постачальниками, партнерами і замовниками.

Особливого значення набуває проблема ефективного маркетингу реалізованих інноваційних проектів, розробки маркетингових інновацій для всіх етапів створення цінностей: проектування, виробництва продукту (надання послуги), збуту. Оскільки життєвий цикл інноваційного продукту динамічний і скорочений, особливо на стадії зрілості, необхідні прискорена розробка і впровадження маркетингових інновацій, що забезпечують його перевагу перед конкурентами і продуктами-аналогами. Важлива роль у вирішенні цих проблем відводиться комплексу маркетингу відносин, спрямованому на формування, здійснення, підтримку і розширення довгострокових взаємовигідних відносин проектною командою з ключовими партнерами (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами) у процесі комерційної та некомерційної взаємодії.

Зазвичай інноваційні проекти машинобудівних підприємств схильні до трьох типів «маркетингової короткозорості»:

«Наша технологія настільки нова, що ми не маємо конкурентів». Подібні твердження не відображають той факт, що споживачі або вже задовольняють свої потреби з використанням технологій попереднього покоління, або (в окремих випадках) просто живуть з цими проблемами, нічого не роблячи.

«Нова технологія, запропонована нашими конкурентами, не становить великої загрози». Хайтек-індустрія відрізняється тим, що лідери ринку можуть дуже швидко втратити свої позиції під натиском нової технології або бізнес-моделі, виведеної на ринок ще вчора невідомим підприємством.

«Цей конкурент працює в іншій галузі і не може вплинути на наш бізнес». Коли менеджери розглядають цільовий ринок через призму «продукт / технологія», а не з точки зору споживача, вони часто забувають, що потреби споживача можуть бути вирішені за допомогою різних технологій, нехай навіть і з різним співвідношенням ціна-якість.

Комерційний успіх інноваційного проекту базується на основних принципах маркетингу відносин. Одним із нових проявів маркетингу відносин інноваційних проектів є залучення потенційних споживачів у процес розробки і виведення інновації на ринок із застосуванням інструментів краудсорсингу та краудфандінгу. У статті С. Варго і Р. Лаша «Розвиток нової домінуючої логіки маркетингу» логіка маркетингу, орієнтованого на задоволення потреб, переважає логіку, орієнтовану на товари і послуги. Автори посилаються на те, що останнім часом у маркетингу виник новий підхід, що змістив акценти на нематеріальні ресурси, спільне створення цінності і взаємини [4, с. 86]. Таким чином, діяльність підприємств повинна сприяти тому, щоб споживач став бізнес-партнером [23, с. 66]. Тоді він буде максимально прихильний і лояльний до бренду.

Зазвичай краудфандінг розглядають як різновид краудсорсингу. А. Панкрухін надає наступне поняття: «краудсорсинг – це маркетингова діяльність, у якій споживач бере участь у процесах створення, оцінки і просування споживчих цінностей. Важливо, що ці дії він здійснює безкоштовно або за символічну плату (подарунки, премії за перемогу в конкурсах), маючи в якості головних мотивів діяльності самоствердження і спілкування з такими ж, як він, учасниками ком'юніті, з фірмами-виробниками та ін.» [16, с. 10].

До факторів, що обумовлюють комерційний успіх інноваційного проекту, відносяться:

---

- 
- ступінь прийняття нововведення споживачами;
  - методи управління технічними та комерційними ризиками;
  - захищеність нововведення, що лежить в основі інноваційного проекту, від копіювання;
  - залучення споживача в процес розробки і виведення інновації на ринок;
  - ринковий потенціал та канали дистрибуції.

У сучасних умовах необхідно використовувати маркетингові технології та канали просування інноваційних проектів на внутрішньому і зарубіжних ринках, що базуються на Інтернет-просуванні. Застосування цих технологій істотно розширює можливості інноваційних проектів з інформаційно-аналітичного, експертного, організаційного та маркетингового супроводу.

Перелічимо переваги Інтернет-просування:

- непорівнянна широта охоплення цільової аудиторії;
- широкі можливості персонального спілкування з інвесторами та клієнтами, інформування їх про інноваційний проект завдяки інтерактивності, ефекту присутності, інформаційній насиченості;
- можливість відстежувати поведінку користувачів;
- підвищення доступності та можливість персоналізації комунікацій;
- зростання ефективності уявлення і засвоєння інформації, що значно зміцнює взаємозв'язок між проектною командою і споживачами;
- можливість гнучкої зміни цін, номенклатури та умов продажу товарів і послуг, прискорення процесу їх просування на ринок та надання їх у зручній для користувача формі;
- забезпечення зворотного зв'язку з потенційними клієнтами без значних витрат на організацію масштабної рекламної діяльності та проведення прямих маркетингових досліджень.

У результаті використання технологій Інтернет-просування істотно розширюються також можливості інноваційних проектів із залучення інвестицій у розвиток бізнесу:

- державно-приватних – через державні фінансові та нефінансові інститути розвитку, що здійснюють програми підтримки розвитку інноваційних проектів;
- приватних – від бізнес-ангелів, венчурних фондів, синдикатів інвесторів, колективних інвестицій на основі краудфандінга через спеціалізовані краудфандінгові Інтернет-платформи (наприклад, зарубіжних «Angel List», «Second Market», «Circle Up»; російські «Планета», «Тугеза», «Boomstarter», «Smiron») («С миру по нитке»); вітчизняні «Big Idea» та «Na-Starte»); а також через краудфандінгові сайти («Kick Starter», «Fondomat», «Holvi», «gofundme.com», «indiegogo.com») зі створенням спільнот та представництв таких сайтів у соціальних мережах (наприклад, «Kick Starter» в «Facebook», «Holvi» в «Twitter»).

У цьому контексті зростає значення потенціалу соціального медіа маркетингу (social media marketing), що забезпечує результативне управління відносинами з інвесторами та покупцями продукції інноваційних проектів на основі зворотного зв'язку. Спираючись на відому «дифузійну модель Френка Басса» [3], яка ілюструє принципи посилення зворотного зв'язку (кількість споживачів продукту збільшує надходження нових споживачів завдяки ефекту міжособистісної комунікації), виявляється необхідність для ініціаторів проекту орієнтуватися на соціальні мережі як масштабне і концентроване співтовариство споживачів та досить ефективний канал маркетингу відносин між командою проекту, інвесторами, споживачами.

При розробці стратегії виходу на ринок інноваційного машинобудівного проекту слід враховувати такі риси, що визначають його маркетингову стратегію:

1. Новизна не тільки продукту, але і, як правило, базової технології визначає необхідність здійснювати маркетинг технології окремо, ще до виведення на ринок нового продукту.
2. Новизна самої фірми та її бренду обумовлює необхідність зусиль по залученню споживачів і переконання їх у стабільності проекту. Оскільки інноваційні підприємства порівняно рідко виходять на масовий ринок, і просування на ринок пов'язано, радше, з конкретними споживачами – менеджерами підприємств, виробничими і технологічними фахівцями, ніж з «ринком» загалом, необхідне персональне залучення потенційних споживачів у роботу над продуктом і просуванням його на ринок.
3. Відсутність у засновників інноваційних проектів різнобічних компетенцій в області аналізу ринку обумовлює доцільність залучення зовнішніх фахівців, причому це залучення можливо не тільки на комерційній основі.

Таким чином, особливості маркетингу інноваційних проектів вже на ранніх етапах визначають доцільність застосування маркетингу відносин (взаємодії). При цьому виникає проблема балансування співробітництва та захисту прав інтелектуальної власності.

Визначимо специфічні етапи маркетингових досліджень для інноваційних проектів:

- аналіз можливих варіантів розвитку технології та розробки на її основі продуктів для різних сегментів ринку. Як правило, інноваційна технологія дозволяє виробляти на її основі велику кількість продуктів для різних груп споживачів. Для ініціатора проекту аналіз варіантів дозволяє

---

виділити ті напрями розвитку, на яких можна зосередитися надалі, а також потенційних споживачів і суміжних спеціалістів, з якими інноваційний проект буде співпрацювати в процесі розвитку технології та просування продуктів на ринок;

- сегментування ринку необхідне для звуження різноманітності шляхів розвитку, виділених на першому етапі;
- фокусування на обмеженому числі сегментів ринку. Для інноваційних проектів необхідним елементом фокусування є встановлення партнерських відносин для довгострокового співробітництва з потенційними споживачами, а також іншими фірмами, що працюють у певному сегменті ринку, в тому числі потенційними конкурентами (така ситуація називається «конкурентною співпрацею», co-opetition).

### **Висновки та напрями подальших розвідок**

Маркетинг відносин є новим маркетинговим підходом, за допомогою якого розвиток та комерціалізація інноваційного проекту відбувається шляхом налагодження довгострокових, взаємовигідних відносин із суб'єктами маркетингового середовища за допомогою інтегрованого впливу сукупності маркетингових інструментів на їх ринкову взаємодію. В умовах маркетингу відносин інноваційних проектів взаємозв'язки між суб'єктами ринку не повинні обмежуватись здійсненням операцій купівлі-продажу. У маркетингу відносин основна увага звертається на стратегічний аспект співпраці та на отримання прибутку в довгостроковому періоді. Інтернет-просування як інструмент формування відносин між різними суб'єктами інноваційного процесу вважаємо дуже важливим для подальших досліджень, оскільки цей метод припускає реалізацію у різних напрямках комунікацій, які необхідно методично обґрунтувати і використовувати в загальному комплексі маркетингу відносин інноваційних проектів машинобудівних підприємств.

Важливою складовою маркетингу відносин є формування лояльності та збільшення цінності як для споживачів, так і для партнерів на ринку на таких принципах, як: об'єктивність, відкритість, довіра, взаємність, залучення, обов'язки. У подальших працях варто детальніше розглянути формування лояльності та нові інструменти маркетингу відносин. Саме ці нові підходи до маркетингу дозволять інноваційним проектам успішно розвиватися на ринку.

### **Список літератури**

1. Акулич, І. Л. Маркетинг [Текст] / І. Л. Акулич. – Минск: Вышш шк., 2009. – 511 с.
2. Бутенко, Н. В. Маркетинг [Текст] : підручник / Н. В. Бутенко. – К.: Атіка, 2007. – 300 с.
3. Bass, F. M. A New Product Growth Model For Consumer Durables [Текст] // Management Science. – 1969. – № 15. – С. 215–227.
4. Варго, С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга [Текст] / С. Варго, Р. Лаш // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 2. – С. 73–106.
5. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.
6. Гембл, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями [Текст] / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
7. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений [Текст] / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. О.А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
8. Иншаков, М. О. Инновационные стартапы в России [Текст] / М. О. Иншаков, А. А. Орлова // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. 2014. № 1 (24) стр. 66 – 76
9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер; Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
10. Крикавський, Є. В. Промисловий маркетинг [Текст] : підручник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чухрай. – Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2004. – 472 с.
11. Кундєєва, Г. О. Національна інноваційна система України: деякі аспекти формування [Текст] / Г. О. Кундєєва // Україна конкурентоспроможна: інноваційні ідеї та рішення : тези доп. І Міжнар. наук.-практ. конф. молодих уч. і студ. – ДонДУУ, 2011. – С. 91-104. <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17170/1/8.pdf>
12. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива [Текст] : пер. с франц. / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
13. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений [Текст] / А. В. Мартышев. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
14. Мнение. Кристофер Томпсон: 90 % всех стартапов терпит неудачу [Текст] // Интернет в цифрах. – 2011. – Янв. (№ 1 (5)). – С. 9.
15. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — №3 (317). — С. 20-24.



16. Панкрухин, А. Краудсорсинг – соблазнительный маркетинговый агрессор: принципы, содержание, технологии [Текст] / А. Панкрухин // Практический маркетинг. – 2011. – № 1 (167). – С. 3-10.
17. Примак, Т. Від маркетингу відносно маркетингу утримування клієнтів [Текст] / Т. Примак // Маркетинг в Україні. 2006. – № 3. – С. 42–44.
18. Соловійов, І. О. Маркетинг відносин в АПК: орієнтири на майбутнє [Текст] / І. О. Соловійов, О. В. Самчук // Маркетинг в Україні. – 2004. – №5. – С. 47–51.
19. Струніна, Л. В. Неформальний ринок венчурного капіталу як джерело фінансування інноваційних проєктів [Текст] / Л. В. Струніна // UkrainianFoodJournal. – К. : НУХТ, 2012. – № 3. – С. 96-100.
20. Темпорал, П. Роман с покупателем [Текст] / П. Темпорал, М. Тротт ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
21. Третьяк, О. А. Маркетинг взаимодействия и партнерских взаимоотношений: новые направления исследований и инструментарий [Электронный ресурс] / О. А. Третьяк. – Режим доступа: <http://ru.convdocs.org/docs/index-114682.html>.
22. Чернишева, С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / С. Чернишева. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.
23. Шаховская, Л. С. Экономические формы социального партнерства – в современной российской экономике [Текст] / Л. С. Шаховская, И. В. Аракелова, Т. С. Фролова // Вестник экономической интеграции. – 2008. – № 5. – С. 65-71.

## References

1. Akulich, I. L. (2009). Marketing. Minsk.: Vyssh shkola.
2. Butenko, N. V. (2007). Marketynh. Kyiv: Atika.
3. Bass, F. M. (1969). A New Product Growth Model For Consumer Durables. Management Science, 15, 215-227.
4. Vargo, S. & Lash, R. (2006). Razvitie novoj dominirujushhej logiki marketinga. Rossijskij zhurnal menedzhmenta, 2, 73-106.
5. Harkavenko, S. S. (2007). Marketynh. Kyiv : Libra.
6. Gembl, P. & Stoun, M. & Vudkok, N. (2002). Marketing vzaimootnoshenij s potrebiteljami. Moscow : FAIR-PRESS.
7. Gordon, Ja. (2001). Marketing partnerskih otnoshenij. SPb. : Piter.
8. Inshakov, M. O. & Orlova, A. A. (2014). Innovacionnye startapy v Rossii. Vestn. Volgogr. gos. un-ta, 1 (24), 66-76.
9. Kotler, F. (2006). Marketing menedzhment. Jekspress-kurs. SPb.: Piter.
10. Krykavskiy, Ye. V. & Chukhrai, N. V. (2004). Promyslovyi marketynh. Lviv : Lvivskapolitekhnik.
11. Kundieieva, H. O. (2011). Natsionalna innovatsiina systema Ukrainy: deiaki aspekty formuvannia. Ukraina konkurentospromozhna: innovatsiini idei ta rishennia : tezy dop. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh uch. i stud. DonDUU. Retrieved from: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17170/1/8.pdf>.
12. Lamben, Zhan-Zhak. (1996). Strategicheskij marketing: Evropejskaja perspektiva. SPb. : Nauka.
13. Martyshev, A. V. (2005). Marketing otnoshenij. Vladivostok: TIDOT DVGU.
14. Mnenie. Kristofer Tompson: 90 % vseh startapov terpit neudachu. (2011). Internet v cifrah, 1 (5), 9.
15. Oklander, M. & Zamlynska, O. (2013). Marketynhovi stratehii zrostantia: klasychnyi ta novitnii pidkhody. Ekonomist, 3 (317), 20-24.
16. Pankruhin, A. (2011). Kraudsorsing – soblaznitel'nyj marketingovyj agressor: principy, soderzhanie, tehnologii. Prakticheskij marketing, 1 (167), 3-10.
17. Prymak, T. (2006). Vid marketynhu vidnosyndy marketynhu utrymuvanniakliientiv. Marketynh v Ukraini, 3, 42-44.
18. Soloviov, I. O. & Samchuk, O. V. (2004). Marketynh vidnosyn v APK: oriientyry na maibutnie. Marketynh v Ukraini, 5, 47–51.
19. Strunina, L. V. (2012). Neformal'nij rink venchurnogo kapitalu jak dzherelo finansuvannja innovacijnih proektiv. Ukrainian Food Journal, 3, 96-100.
20. Temporal, P. & Trott, M. (2002). Roman s pokupatelem. SPb. : Piter.
21. Tret'jak, O. A. (n.d.). Marketing vzaimodejstvija i partnerskih vzaimootnoshenij: novye napravlenija issledovanij i instrumentarij. Retrieved from: <http://ru.convdocs.org/docs/index-114682.html>.
22. Chernisheva, S. (n.d.). Marketing vidnosin v sistemi upravlinnja pidpriemstvom: teoretichnij aspekt. Retrieved from: <http://www.rusnauka.com>.
23. Shahovskaja, L. S., Arakelova, I. V. & Frolova, T. S. (2008). Jekonomicheskie formy social'nogo partnerstva – v sovremennoj rossijskoj jekonomike. Vestnik jekonomicheskoi integracii, 5, 65-71.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.

**Михайло Михайлович КСЕНОФОНТОВ**

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
заступник завідувача відділу проблем галузевого і територіального управління,  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

**Анатолій Васильович ІВАНЬКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри аграрної економіки,  
заслужений працівник сільського господарства України,  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України  
«Ніжинський агротехнічний інститут»

**ДЕРЕГУЛЯЦІЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ:  
ЕТАПИ, ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ, МЕХАНІЗМИ**

Ксенофонтов, М. М. Деретуляція господарської діяльності в аграрному секторі економіки: етапи, галузеві особливості, механізми [Текст] / Михайло Михайлович Ксенофонтов, Анатолій Васильович Іванько // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 122-127. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Предметом статті є дослідження особливостей реформування управління аграрним сектором в Україні в контексті децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності. Мета роботи полягає у характеристиці етапів, галузевих особливостей та механізмів дерегуляції в галузях аграрного сектору економіки. Використано наступні методи: аналізу і синтезу, аналогій, експертний, метод функціонального аналізу. Результатом статті є узагальнення закономірностей зміни ставлення держави до ринкової економіки із виокремленням чотирьох характерних етапів еволюції ролі держави: перший – вільний розвиток ринку і відповідно ліберальна політика держави щодо економічного розвитку (до «великої депресії» 30-х років ХХ століття); другий – антикризова політика в період «великої депресії» та Другої світової війни (до 50-х років ХХ ст.); третій – політика активізації розвитку в умовах післявоєнного економічного підйому (до 80-х років ХХ ст.); четвертий – політика дерегуляції в умовах спаду темпів економічного розвитку (в нинішній період). Охарактеризовано три групи галузей відносно особливостей здійснення дерегуляції: потенційно конкурентні, галузі природних монополій, сегмент державного сектору та визначено наближеність аграрного сектора до потенційно конкурентних галузей. Підкреслено доцільність урахування світового досвіду при реформуванні управління аграрним сектором при використанні механізмів дерегулювання: лібералізації бар'єрів доступу на ринок, приватизації, контрактації.*

*Результати можуть бути використані в процесі обґрунтування механізмів реформування управління галузями аграрного сектора економіки України.*

**Ключові слова:** управління; дерегуляція; реформування; аграрний сектор; механізм; ефективність.

---

## Mykhailo Mykhailovych KSENOFONTOV

PhD in Economics,  
Senior Staff Scientist,  
Deputy of Head,  
Department of Problems of Branch and Territorial Governance,  
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"

## Anatolii Vasylyovych IVANKO

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
Department of Agrarian Economics,  
Honoured Worker of Agriculture of Ukraine  
Separated Subdivision of National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine  
"Nizhyn Agrotechnical Institute"

### DEREGULATION OF ECONOMIC ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF ECONOMY: STAGES, BRANCH PECULIARITIES, MECHANISMS

#### **Abstract**

*The subject of the article is to study the peculiarities of reforming of agrarian sector in Ukraine in the context of decentralization of authorities and deregulation of economic activity. The aim of the article is to make a characteristics of stages, industry features and mechanisms of deregulation in branches of agricultural sector. Method of analysis and synthesis, analogies, expert method, methods of functional analysis are used in the article. The result of the article is to generalize the regularities of change of state attitude to market economy and to allocate four stages of evolution of role of the state: first stage includes free development of the market and respectively liberal politics of the state concerning the economic development (until «great depression» of 30-s of the twentieth century); second stage includes anti-crisis policy in the period of «great depression» and Second world war (until 50-s of the twentieth century); third stage foresees the enhance policy development in a post-war economic recovery (until 80-s of the twentieth century); forth stage iclides deregulation policy in a recession in economic development (the current period). Three groups of branches regarding peculiarities of deregulation are charecterized: potentially competitive, branches of natural monopolies, a segment of state sector. It has been defined the proximity of the agricultural sector to a potentially competitive industry. It has been underlined the expediency of consideration of international experience in reforming of governance of the agricultural sector with use of mechanisms of deregulation: liberalization of market access barriers, privatization, contracting. The results can be used in the process of substantiation of mechanisms of reform governance of the agricultural sector of Ukraine.*

**Keywords:** *governance; deregulation; reforming; agricultural sector; mechanisms; effectiveness.*

**JEL classification:** L44

---

#### **Вступ**

Підвищення ефективності функціонування економіки та дієвості системи управління викликає все більше зацікавлення у світі. Практика економічного розвитку доводить відсутність універсальних управлінських механізмів розвитку. Загалом дієвість механізмів відрізняють залежно від стану економіки – на етапі підйому виправдовують себе одні, а на етапі спаду - інші механізми.

З кінця 80-х років минулого століття у світі спостерігається падіння темпів економічного розвитку, що спричинило проблеми в економіці. Це обумовило зосередження уваги урядів провідних країн на можливостях здійснення децентралізації влади та перегляду державних функцій. У цьому відношенні також слід наголосити на відсутності універсальної моделі децентралізації, процеси та процедури якої мають відмінності в різних країнах і залежать від цілей, завдань реформування та специфіки побудови організаційної структури управління за її різними рівнями. Тому актуальним при реформуванні економіки України і вітчизняного аграрного сектора є визначення закономірностей децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності в країнах світу й визначення більш придатних механізмів здійснення вказаного реформування.

У кінці ХХ ст. питання зменшення зарегульованості управління економікою та його лібералізації і дерегуляції стало на питанні денному і різною мірою висвітлювалось багатьма авторами. Однією з наукових шкіл, в яких активізація економіки пов'язувалась з її лібералізацією, є Чиказька економічна

---

школа та її представники М. Фрідман (Milton Friedman) [1], Г. Демсец (Harold Demsetz) [2], Дж. Стиглер (George Joseph Stigler) [3], Ф. Х. Найт (Frank Hyneman Knight) [4], Р. Познер (Richard Allen Posner) [5].

Серед багатьох фахівців, які присвятили свою увагу дослідженню питань реформування управління економікою, в тому числі - через дерегуляцію, слід назвати також таких учених, як Д. Осборн (Osborne David), Т. Геблер (Ted Gaebler) [6], Т. Пітерс (Thomas J. Peters), Р. Уотермен (Robert H. Waterman) [7], Ж. Е. Лейн (Jan-Erik Lane) [8], В. Смалькис, Г. Бубнис [9], Е.Н. Калмичкова, Н. М. Розанова [10], Кропивко М.Ф., Ксенофонтов М.М. [11] та багато інших. Однак актуальністю відзначається поглиблення досліджень у напрямі визначення більш доцільних механізмів дерегуляції в окремих галузях економіки, в тому числі - і в галузях аграрного сектору.

### **Мета та завдання статті**

Мета статті полягає у характеристиці галузевих особливостей дерегуляції господарської діяльності, зокрема у визначенні її напрямів та механізмів у галузях аграрного сектору економіки.

Завдання статті:

- узагальнити особливості еволюції розвитку ринкової економіки з виокремленням характерних етапів державної політики щодо ринку;
- класифікувати наявну сукупність галузей економіки до визначеної кількості груп відносно особливостей здійснення дерегуляції;
- охарактеризувати механізми здійснення дерегуляції.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Однією із загальноновизнаних закономірностей проведення реформ у провідних країнах світу останніми десятиріччями було проведення дерегуляції господарської діяльності. Питання дерегуляції обрано одним з ключових питань здійснення реформ і в Україні. У цьому випадку доцільним є: уточнення змістової суті процесів дерегуляції; з'ясування галузей, у яких за рахунок дерегуляції вдалось досягти кардинального покращення в країнах світу; з'ясування доцільності та спрямованості проведення дерегуляції в окремих галузях аграрного сектора України.

Як преамбулу з'ясування суті дерегуляції, доцільно розглянути загальні закономірності еволюції економічних процесів у світі та зміну ролі держави відносно економічних процесів. Загалом економічні тенденції протягом останніх століть характеризувались різноманітністю, суперечливістю, різноспрямованістю. Залежно від особливостей їх прояву відбувалась і зміна ролі держави. Більш глибокому розумінню суті економічних процесів сприятиме виокремлення характерних етапів розвитку економіки з визначенням факторів, які обумовлюють специфіку кожного етапу та відповідних дій економічних агентів.

Етапи залежать від класифікаційної ознаки. У нашому випадку за основу взято роль держави відносно ринку. За такою критеріальною ознакою умовно можна окреслити чотири узагальнені етапи:

- перший – вільний розвиток ринку і відповідно ліберальна політика держави щодо економічного розвитку (з XVIII ст., промислової революції в Англії до «великої депресії» 30-х років XX століття). Наслідком цієї політики максимального невтручання держави в економіку стала криза 30-х років. Науковою базою, за постулатами якої здійснювалось управління, була класична економічна теорія, обґрунтована Адамом Смітом та його послідовниками;
- другий – (з 30-х років – по 50-ті роки XX ст.) – кризовий період економічного розвитку, що збігся з «великою депресією» та Другою світовою війною. Це обумовило посилення ролі держави щодо впливу на суспільно-економічні процеси та перехід до регульованого ринку, коли в різних країнах відпрацьовувались моделі керованого ринку. Однією з перших економічних теорій, що була покладена в основу регулювання, була кейнсіанська, яка, зокрема, була використана 32 Президентом США Ф. Д. Рузвельтом у програмі реформ «Новий курс»;
- третій – (з 50-х років – до 80-х років XX ст.) – період післявоєнного економічного підйому. Зростання матеріальної основи добробуту націй обумовило актуальність розгляду особливостей використання обмежених ресурсів в економіці та порядку розподілу створюваних благ, що під різними кутами розглядалось в різних теоріях, серед яких слід назвати теорію суспільного добробуту, теорію загальної економічної рівноваги, теорію соціального ринкового господарства;
- специфіку четвертого етапу (з 80-х років XX ст. – до нинішнього часу) визначили дві непов'язані тенденції – спад темпів економічного розвитку та передачу частини державних повноважень за рахунок дерегуляції. Спад темпів економічного розвитку супроводжувався поширенням деструктивних процесів в економіці, зростанням безробіття, зменшенням рівня добробуту населення. Розвиток зазначеної тенденції означав неможливість держав у повному обсязі виконувати взяті до цього на себе соціальні зобов'язання перед своїми громадянами. Відповідно до зазначеного уряди багатьох держав шляхом дерегуляції господарської діяльності та децентралізації влади зняли з себе частину повноважень і відповідальності. З іншого боку, поширення процесів

---

економічної глобалізації та зростання кількості транснаціональних корпорацій прискорили інтернаціоналізацію світової економіки. Це обумовило потребу передачі частини функцій національних урядів держав у виконання міжнародним структурам.

З тенденцією спаду темпів економічного розвитку в різних країнах світу збіглася тенденція поглиблення демократії та формування громадянського суспільства. Остання супроводжувалась обґрунтуванням та реалізацією процесів децентралізації управління. Цей процес як процес часткової передачі повноважень від центрального уряду до органів місцевого самоврядування на місцях щодо вирішення питань місцевого розвитку надзвичайно складний. Детальний його розгляд потребує уточнення специфіки розподілу повноважень з питань фінансів, звітності, регулювання, контролю, що передбачає оптимізацію взаємовідносин між різними рівнями влади.

З політичної точки зору, децентралізація спрямована на підвищення ефективності державного управління та якості життя населення. Одним з визначальних моментів децентралізації є посилення активності місцевого самоврядування за рахунок розширення його повноважень, що дозволить підвищити рівень врахування місцевих потреб через залучення до процесів управління широкого кола громадян на місцях, у тому числі - і в напрямку вирішення господарських питань. Із суспільної точки зору, завдяки децентралізації досягається підвищення ефективності управління в державі та виправдання сподівань населення на отримання більш якісних суспільних послуг.

Проведення децентралізації обумовлено економічними причинами. Виконання взятих на себе в повному обсязі зобов'язань стає утрудненим за умов економічного спаду і стає значною економічною проблемою на національному рівні. Вирішення проблем місцевого характеру на цьому рівні є менш витратним через усвідомлення на ньому всіх особливостей останніх.

При викладі сутності дерегулювання можна використати підхід Е. Н. Калмицької та Н. М. Розанової, які це поняття трактують наступним чином: «Дерегулювання насправді означає не зменшення ступеня впливу держави на економіку, як це зазвичай неправильно розуміють, а радше зміну форми подібного впливу» [10, с. 136].

Поява ліберальних концепцій реформування економіки зумовило і відповідні концепції управління, серед яких концепція «нового публічного менеджменту» (new public management) та «публічного управління» (public governance). З точки зору теорії організації, концепція «нового публічного менеджменту» (НПМ) характеризується двома ключовими моментами: 1) активізацією нижніх ієрархічних рівнів управління в державних організаціях; 2) зміну акцентів із внутрішньої побудови організації на налагодження її взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Ємнісно концепцію НПМ можна охарактеризувати як три літери «е»: економія, енергійність та ефективність. До її характерних представників зараховують Д. Осборна (Osborne David), Т. Геблера (Ted Gaebler), Т. Пітерса (Thomas J. Peters), Р. Уотермена (Robert H. Waterman) та ін. [6; 7]. У практичному державному управлінні ідеї «нового публічного менеджменту» реалізовувались у Великобританії урядом М. Тетчер та в США адміністрацією 40-го Президента США Рональда Рейгана.

Основним аргументом критики у бік прихильників концепції НПМ було несприйняття підходу щодо повного перенесення управлінських інструментів у приватному бізнесі у сферу державного управління, що зумовило формування поміркованої концепції реформування управління, такої, як «публічне управління» (public governance). Ця концепція ще не повністю сформована, але питання активізації управління, підвищення підприємливості державних службовців, забезпечення стандартів надання суспільних послуг та інші в ній багато в чому збігаються з концепцією НПМ. До її прихильників належать Г. Бубніс, Ж.Е. Лейн (Jan-Erik Lane), В. Смалькіс та багатьох ін. [8-9].

При розгляді доцільності дерегуляції в будь-якій галузі економіки слід урахувати закономірності запровадження цього інструменту в інших галузях інших країн. Так загальну сукупність галузей відносно здійснення дерегуляції можна поділити на три узагальнені групи:

- потенційно конкурентні галузі, налагодження дієвого конкурентного середовища в яких є доцільним. Передусім – це різні галузі промисловості та послуг, зокрема інфраструктура фінансового ринку;
- галузі природних монополій, у яких налагодження традиційного конкурентного середовища є ускладненим унаслідок їх технологічно обумовлених характеристик функціонування. Підвищення ефективності цих галузей за рахунок дерегуляції потребує державного супроводу та моніторингу з метою недопущення зростання витрат або погіршення якості послуг у процесі організаційної реструктуризації галузі;
- сегмент державного сектору в різних галузях, що може бути побудований на основі гарантованих державою поставок ресурсів або закупівель виробленої продукції. Дерегуляцію в такому сегменті економіки доцільно здійснювати шляхом переходу до контрактних відносин з приватними агентами на вільному ринку.

---

Галузі агропромислового виробництва мають відношення до першої визначеної групи – тобто це потенційно конкурентні галузі. Аналіз світового досвіду показує, що проведення дерегуляції в цих галузях має ґрунтуватись на інструментах лібералізації бар'єрів доступу на ринок.

Однією з характерних рис розвитку сучасних демократично організованих суспільств є політична децентралізація, яка виявляється в здійсненні певної частини публічної влади самостійними від держави суб'єктами, не пов'язаними відносинами підпорядкування. Ступінь самостійності при цьому визначається тим, що вони належать або до органів державної влади суб'єктів федерації (у державах з федеративним устроєм), або до органів відносно самостійного виду публічної влади – місцевого самоврядування. Децентралізація публічної влади при цьому постає як відчуження певної частини державної влади або державоподібним утворенням (суб'єктам федерації), що закріплюється відповідними нормами федеральної конституції, або самоврядним утворенням із закріпленням цього відчуження як у конституціях, так і (здебільшого) в поточному законодавстві.

Безумовно, визнається необхідність переосмислення функцій державного управління на посткомуністичному просторі з огляду на попередню практику надцентралізації публічного управління. У цьому плані викликає зацікавлення процес реформування державного управління в Польщі, що був здійснений на засадах субсидіарності.

У різних країнах у процесі дерегулювання більшою мірою використовувались наступні механізми:

- лібералізація бар'єрів доступу на ринок;
- приватизація – переведення підприємств державної форми власності в приватну;
- контрактація – заміна бюрократизованих державних поставок вільними контрактними відносинами з приватними агентами.

Дерегулювання становить собою зміну ролі держави в процесі реорганізації галузей. Специфіка децентралізації як відчуження частини державної влади зумовлює необхідність поділу суспільно значущих потреб та інтересів на ті, задоволення яких є функцією винятково держави, і ті, практична реалізація яких може бути передана іншим суб'єктам. Тільки внаслідок такого чіткого поділу держава може передати іншим суб'єктам здійснення значної частини другорядних для себе, але суспільно необхідних (а для певної частини суспільства – у край необхідних) функцій. Звільнення держави від здійснення цих функцій сприяє стабілізації державного управління, оскільки практична реалізація низки суспільно необхідних функцій наближається до споживача публічних послуг, а з держави знімається відповідальність за здійснення окремих функцій.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Результатом статті є узагальнення закономірностей зміни відношення держави до ринкової економіки із розмежуванням чотирьох характерних етапів еволюції ролі держави: перший – вільний розвиток ринку і відповідно ліберальна політика держави щодо економічного розвитку (до «великої депресії» 30-х років ХХ століття); другий – антикризова політика в період «великої депресії» та Другої світової війни (до 50-ті роки ХХ ст.); третій – політика активізації розвитку в умовах післявоєнного економічного підйому (до 80-х років ХХ ст.); четвертий – політика дерегуляції в умовах спаду темпів економічного розвитку (в нинішній період). Класифіковано загальну сукупність галузей економіки до трьох груп відносно особливостей здійснення дерегуляції: потенційно конкурентні, галузі природних монополій, сегмент державного сектору - та визначено наближеність аграрного до потенційно конкурентних галузей. Обґрунтовано доцільність урахування світового досвіду в процесі реформування управління аграрним сектором при використанні механізмів дерегулювання: лібералізації бар'єрів доступу на ринок, приватизації, контрактації.

Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку більш доцільних механізмів дерегуляції в процесі реформування управління галузями аграрного сектору економіки України.

### **Список літератури**

1. Фридман, М. Капіталізм и свобода [Текст] / Фридман М. ; пер. с англ. – М. : Новое изд-во, 2006. – 240 с.
2. Demsetz, H. Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy [Текст] / H. Demsetz – The Journal of Law and Economics. – Vol. 16, № 1 (Apr., 1973).– P. 1–9.
3. Stigler, G. J. The Organization of Industry [Текст] / Stigler G. J. – Homewood, R. D. Irwin, 1968. – 328 p.
4. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] / Ф. Х. Найт ; пер. с англ. – М. : Дело, 2003. – 360 с.
5. Posner, R. A. Natural Monopoly and its Regulation [Текст] / R. A. Posner. – Washington DC., Cato Institute, 1999. – 115 p.
6. Osborne, D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector [Текст] / D. Osborne and T. Gaebler. – Reading, Mass. : Addison- Wesley, 1992. – 427 p.

- 
7. Peters, T. J. In search of excellence (lessons from America's best-run companies) [Текст] / Т. J. Peters, R. H. Waterman. – Harper & Row, Publishers, New York. – 360 p.
  8. Lane, J.-E. Osborne's Trilogy: A Critique of the Management Philosophy of David Osborne [Текст] / J.-E. Lane. – Halduskultuur, 2006. – Vol. 7. – P. 6–14.
  9. Смалыкис, В. Новый публичный менеджмент и модернизация управления [Электронный ресурс] / В. Смалыкис, Г. Бубнис // Теорія та практика державного управління. – 2010. – Вип. 1. – С. 21–28. – Режим доступа : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Трду\\_2010\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Трду_2010_1_5.pdf).
  10. Калмычкова, Е. Н. Дерегулирование, приватизация и развитие конкуренции [Текст] / Е. Н. Калмычкова, Н. М. Розанова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2004. – № 1. – Т. 2. – С. 130–142.
  11. Кропивко, М. Ф. Напрями удосконалення державного управління аграрним сектором в умовах децентралізації влади та дерегуляції господарської діяльності [Текст] / М. Ф. Кропивко, М. М. Ксенофонов, Н. В. Хміль. – Економіка АПК. – 2015. – № 3. – С. 5–14.

### **References**

1. Fridman, M. (2006). Kapitalizm i svoboda. Moscow : Novoe izd-vo.
2. Demsetz, H. (1973). Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy. The Journal of Law and Economics, 16(1), 1–9.
3. Stigler, G. J. (1968). The Organization of Industry. Homewood, R. D. Irwin.
4. Najt, F. H. (2003). Risk, neopredelennost' i pribyl' Moscow : Delo.
5. Posner, R. A. (1999). Natural Monopoly and its Regulation. Washington DC., Cato Institute.
6. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, Mass. : Addison- Wesley.
7. Peters, T. J. & Waterman, R. H. (n.d.). In search of excellence (lessons from America's best-run companies). Harper & Row, Publishers, New York.
8. Lane, J.-E. (2006). Osborne's Trilogy: A Critique of the Management Philosophy of David Osborne. Halduskultuur, 7, 6–14.
9. Smal'kis, V. & Bubnis, G. (2010). Novyj publichnyj menedzhment i modernizacija upravlenija. Teorija ta praktika derzhavnogo upravlinnja, 1, 21–28. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Трду\\_2010\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Трду_2010_1_5.pdf).
10. Kalmychkova, E. N. & Rozanova, N. M. (2004). Dereregulirovanie, privatizacija i razvitie konkurencii. Jekonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta, 1 (2), 130–142.
11. Kropyvko, M. F., Ksenofontov M. M., Khmil N. V. (2015). Napriamy udoskonalennia derzhavnoho upravlinnia ahrarnym sektorom v umovakh detsentralizatsii vlady ta derehuljatsii hospodarskoi diialnosti. Ekonomika APK, 3, 5–14.

**Стаття надійшла до редакції 19.10.2015 р.**

**Тетяна Вікторівна КУЗНЕЦОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,  
Національний авіаційний університет  
E-mail: vottak@ukr.net

**Ірина Олексіївна БАСАРАБА**

Національний авіаційний університет  
E-mail: basaraba\_95@ukr.net

**Юлія Володимирівна ЖУКОВА**

Національний авіаційний університет  
E-mail: 1996yz@mail.ru

**АНАЛІЗ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА  
МАШИНОБУДІВНИХ ТА ОБСЛУГОВУЮЧИХ АВІАПІДПРИЄМСТВАХ**

Кузнєцова, Т. В. Аналіз взаємозв'язку прийняття управлінських рішень на машинобудівних та обслуговуючих авіапідприємствах [Текст] / Тетяна Вікторівна Кузнєцова, Ірина Олексіївна Басараба, Юлія Володимирівна Жукова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 128-137. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Управлінське рішення має підтримувати загальносвітову стратегію сталого розвитку авіапідприємства як стратегічного елементу суспільства, повинно враховувати постійні зміни параметрів зовнішнього середовища, а тому потрібне постійне регулювання та своєчасне коригування діяльності підприємства з боку керівництва. Це досягається за рахунок розробки та реалізації різноманітних рішень, від якості та оперативності яких залежить ефективність діяльності авіапідприємств.*

*Зі збільшенням ризику в сучасних умовах невизначеності занадто важливим виявився професіоналізм керівництва взаємопов'язаних авіапідприємств та досвід у прийнятті управлінських рішень. Дослідження показали, що ефективність останнього на партнерських підприємствах збільшується з різким зростанням рівня впливу ризиків. Водночас у зв'язку зі збільшенням рівня впливу ризиків різко знижується рівень інерційності, збалансованості та гармонійності систем управління підприємствами й зростають вимоги до гнучкості споріднених систем управління.*

*У межах сьогодення, за умов сучасної техногенно-інформаційної економіки закономірності формування та прийняття управлінських рішень на авіапідприємствах тісно пов'язані із прогнозуванням за допомогою нейронних мереж та 3D-моделювання.*

*Нейронні мережі як адаптивні системи для обробки та аналізу даних є математичною структурою, що імітує деякі аспекти роботи людського мозку та демонструє такі його можливості, як здатність до неформального навчання, до узагальнення та кластеризації некласифікованої інформації, до самостійного будування прогнозів на основі вже запропонованих часових рядів. Головною їх відмінністю від інших методів є те, що нейромережі в принципі не потребують раніше відомої моделі, а будують її самі лише на основі запропонованої інформації. Саме тому нейронні мережі та 3D-моделювання увійшли до практики всюди, де потрібно вирішувати взаємопов'язані завдання прогнозування, класифікації та управління.*

*Проведений аналіз двох взаємопов'язаних авіапідприємств: ДП «Антонов» та аеропорт «Антонов» – показав позитивний результат від узгодженості, паралельності та послідовності прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** літакобудівний завод; аеропорт; управлінське рішення; нейронна мережа; моделювання; ефективність.



---

**Tetiana Viktorivna KUZNYETSOVA**

PhD in economics,  
Associate Professor,  
Department of Management Foreign Activities Enterprises,  
National Aviation University  
E-mail: vottak@ukr.net

**Iryna Oleksiivna BASARABA**

National Aviation University  
E-mail: basaraba\_95@ukr.net

**Julia Volodymyrivna ZHUKOVA**

National Aviation University  
E-mail: 1996yz@mail.ru

**ANALYSIS THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MANAGEMENT DECISIONS IN  
ENGINEERING ENTERPRISES AND AIRENTERPRISES WHICH SERVE THEM**

**Abstract**

*Management decisions must support a global strategy for sustainable development of the airenterprise as a strategic element of society. The decision should take into account the constant changes parameters of the environment and therefore requires constant management and timely adjustment of the enterprise from the position of top-management. This is achieved through the development and implementation of various decisions on the quality and efficiency of which the performance of airenterprises depends.*

*With the increase in risk under current conditions of uncertainty the professionalism of the leaders becomes very important. Research has shown that the effectiveness of management decisions in partnership enterprises can increase with the increase of the level of risk influence. However, due to the increased level of risk influence level of inertia, balance and harmony of enterprise management systems decreases while the demands for flexibility of related control systems inceases.*

*Nowadays, in the conditions modern technological-information economy, the patterns of development and making the management decisions at the airenterprise are closely connected with the prediction which is based on neural networks and 3D-modeling.*

*Neural networks as adaptive systems for data processing and analysis are of mathematical structure. It can imitate some aspects of the human brain and demonstrate such its features as the ability to informal learning, the ability to generalize and cluste unclassified information, the ability to build their own forecasts. Their main difference from other methods is that neural networks don't require a previously known model, as they build it themselves just on the basis of provided information. That is why neural networks and 3D-modeling have come to practice wherever it is necessary to solve the interconnected problems of forecasting, classification and management.*

*A study has analyzed two closely connected airenterprises: the State Enterprise «Antonov» and the airport «Antonov». It has showed a positive result from consistency, parallelism and sequence of management decisions.*

**Keywords:** aircraft factory; airport; management decision; neural network; modeling; efficiency.

**JEL classification:** C69, L32, L80, L86, L93, M11

---

**Вступ**

Економічна наука поступово розширює, предметно ідентифікує рівні аналізу теорії та практики економічного життя суспільства. Формування сучасної наукової парадигми вимагає нових підходів до методології дослідження шляхів підвищення ефективності управлінських рішень на авіапідприємствах.

Від якості сформованих та прийнятих управлінських рішень залежить ефективність усієї діяльності. Успішне функціонування взаємопов'язаних підприємств в умовах техногенно-інформаційної економіки можуть забезпечити тільки ті керівники, які оперативно слідкують за змінами, використовуючи актуальну, достовірну та повну інформацію, володіють методологією вироблення оптимальних та компромісних управлінських рішень й вміють доводити їх до реалізації.

Останнім часом значну увагу звертають на різноманітні форми та методи прийняття управлінських рішень, але зовсім відсутні дослідження соціальної та екологічної відповідальності керівників споріднених, партнерських, взаємопов'язаних, взаємозалежних та взаємовпливаючих підприємств за

---

результати прийнятих ними управлінських рішень як перед своїми підлеглими, так і перед суспільством загалом. Тому стаття актуальна й має наукову новизну.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є визначення ефективності прийняття управлінських рішень за умови сталого взаємозв'язку діяльності літакобудівних заводів та обслуговуючих їх аеропортів.

Завданням статті є аналіз ефективності формування та прийняття управлінських рішень на прикладі двох взаємопов'язаних авіапідприємств: ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов» – як логічно завершених, відносно самостійних, цілісних частин авіаційної транспортної системи, які забезпечують виготовлення, зліт і посадку повітряних суден, їх наземне обслуговування, прийом і відправлення пасажирів, багажу, пошти й вантажів, ремонт й модернізацію, а також створює необхідні умови для функціонування авіакомпаній, державних органів регулювання авіаційної, митної та іншої діяльності, сприяє діловій активності, спрямованій на поліпшення рівня обслуговування пасажирів і забезпечення економічної стійкості авіапідприємств.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

У нових умовах техногенно-інформаційної економіки з'являються нові функції, які раніше були не потрібні. Сучасні авіапідприємства самостійно приймають рішення, розробляють стратегії свого розвитку, знаходять потрібні для їх реалізації засоби та заходи, вирішують багато організаційно-структурних питань, у тому числі таких, як створення, лиття, ліквідація, розподіл, реорганізація та перебудова виробничо-організаційної структури управління.

Державне підприємство «Антонов» реалізує цикл виробництва літаків, що забезпечує значний ступінь автономності в процесі створення різних видів авіаційної техніки, технологічного оснащення, тестового устаткування, а також бере активну й безпосередню участь у різноманітних випробуваннях систем літаків, проведенні льотних випробувань, регламентних робіт, капітальних ремонтів тощо.

За більше ніж 35 років плідної праці Держпідприємством «Антонов» накопичено великий досвід експериментальних робіт як в області авіаційної техніки, так і в інших напрямках досліджень [5, с. 203]:

- з літакової тематики, разом із випробуваннями з моделюванням роботи силових установок різних типів (у тому числі й в галузі легкомоторної авіації);
- аеродинаміки літальних апаратів: крилатих, безкрилих і з обертовим крилом;
- процесів десантування парашутистів і техніки;
- оцінювання вітрових навантажень на будівельні спорудження різного типу;
- відпрацювання аеродинаміки наземних транспортних засобів, автомобільної й рейкової техніки;
- визначення характеристик вітроенергетичних установок різного типу;
- розроблення й створення динамічно подібних і дистанційно-пілотованих моделей літальних апаратів.

Аеропорт «Антонов» розташований за 25 км західніше Києва, за 2 км західніше селища міського типу Гостомеля. Аеродром має штучну злітно-посадкову смугу довжиною 3500 м і шириною 56 м, занесений до Державного реєстру аеродромів України (свідоцтво про реєстрацію №АР 09-07), сертифікований по метеомінімуму 1-ої категорії посадки ІКАО з обома посадковими курсами, придатний до експлуатації вдень і вночі увесь рік. Світлотехнічне устаткування та система посадки (СП-80М) з посадковим курсом МКПОС = 149° оглянуто по метеомінімуму 11-ої категорії ІКАО [3, с. 77].

На аеродромі побудовано два закритих опалювальних ангари. Один площею 80x40 м і висотою 28 м, а другий – площею 96x104 м і висотою 40 м, які дозволяють виконувати регламентні й ремонтні роботи на повітряних суднах будь-якого класу, у тому числі на літаках Ан-225, Ан-124, Боїнг-747 тощо, у будь-який час року й доби.

Аеропорт «Антонов» забезпечує наступні основні напрямки роботи ДП «Антонов»:

- наземні й льотні випробування дослідних і модифікованих зразків авіаційної техніки;
- міжнародні й внутрішні (по Україні) перевезення, виконувани на повітряних суднах, що належать як ДП «Антонов», так і стороннім авіапідприємствам;
- виробничу діяльність, у тому числі підготовку льотного й технічного складів.

04 серпня 2015 року ДП «Антонов» завершило будівництво та ввело в експлуатацію в аеропорту «Антонов» в Гостомелі (Київська обл.) нову стартову аварійно-рятувальну станцію (САРС) відповідно до стандартів ІКАО. Як повідомили агентству «Інтерфакс-Україна» у прес-службі літакобудівного заводу, будівництво нової САРС, що стала першим за останні 15 років об'єктом такого типу в Києві, забезпечено за рахунок власних коштів підприємства.

Нова САРС оснащена приладами спостереження за льотним полем, зльотом і посадкою повітряних суден та всім комплексом процесів забезпечення польотів, а також чотирма важкими пожежними машинами, готовими прибути на льотне поле протягом 2-4 хвилин після сигналу тривоги.

Плідна співпраця між ДП «Антонов» та аеропортом «Антонов» гарантовано забезпечена єдиним комплексом прийняття управлінських рішень. Одним з результатів є модернізація диспетчерських пунктів, оновлення радіотехнічного та локаційного обладнання як заводу, так і аеропорту.

У частині виконання дослідно-конструкторських робіт ДП «Антонов» на базі аеропорту «Антонов» пропонує наступні послуги [4, с. 173]:

- проведення комплексу науково-дослідницьких робіт зі створення різних зразків авіаційної техніки, авіаційних конструкцій, окремих елементів або агрегатів із проведенням розрахункових досліджень та експериментів;
- розроблення й оформлення технічних пропозицій, ескізних і технічних проектів, конструкторської й технологічної документації, технологічних процесів, експлуатаційно-технічної документації;
- розроблення технологічних інструкцій з виготовлення й складання окремих деталей, вузлів і агрегатів;
- розроблення різних модифікацій виробів «Ан», модернізація літаків під вимоги замовника;
- розроблення тренажерів літаків «Ан»;
- проведення аеродинамічних розрахунків, розрахунків на міцність, на визначення живучості та надійності виробів;
- проведення аеродинамічних трубних експериментів;
- розроблення конструкторської документації з виготовлення аеродинамічних і флатерних моделей, виготовлення моделей;
- створення пропозицій і рекомендацій щодо підтримки льотної придатності виробів «Ан» і забезпечення авторського нагляду за літаками;
- розроблення й виготовлення технологічного оснащення, складальних пристосувань і стапелів;
- розроблення методик та інструкцій зі зважування авіаційної техніки;
- розроблення віртуальних моделей виробів у 3D-технології;
- виконання компонувальних робіт;
- розроблення ремонтної документації;
- проведення ремонтів і відновлення авіаційної техніки;
- проведення льотних експериментів та льотних випробувань;
- проведення сертифікаційних робіт тощо.

Усі ці роботи виконуються на високому професійному рівні із застосуванням новітніх технологій.

Технологія побудови тривимірних картографічних зображень C3 Technologies практично усуває ручну роботу. Для збору інформації використовуються літаки, обладнані системами високорівневих цифрових дзеркальних камер. Чотири камери, розташовані за напрямом сторін світу, знімають зображення земної поверхні під деяким кутом. Інші камери, кількість яких не називається, розташовані під точно вимірними кутами; вони роблять знімки поверхні у такій кількості, якої достатньо для створення тривимірних моделей. Остання операція здійснюється за допомогою створеного фахівцями C3 програмного рішення, яке порівнює знімки, визначаючи глибину об'єктів подібно механізму стереоскопічного зору мозку людини, й автоматично створює високодеталізовані тривимірні об'єкти [1, с. 101-106].

З метою 3D-моделювання (у т.ч. прогнозування) рівня ефективності взаємозв'язку прийняття управлінських рішень на вищевказаних авіапідприємствах нами створено формулу 3D-функціональної залежності:

$$ЕПУР = f(I; B; t)$$

де *ЕПУР* – ефективність прийняття управлінських рішень,

*I* – інформація,

*B* – вибір оптимальної інформації,

*t* – час на прийняття управлінського рішення.

Під інформацією в нашому контексті мається на увазі спільна база знань ДП «Антонов» та аеропорт «Антонов» (рис. 1).

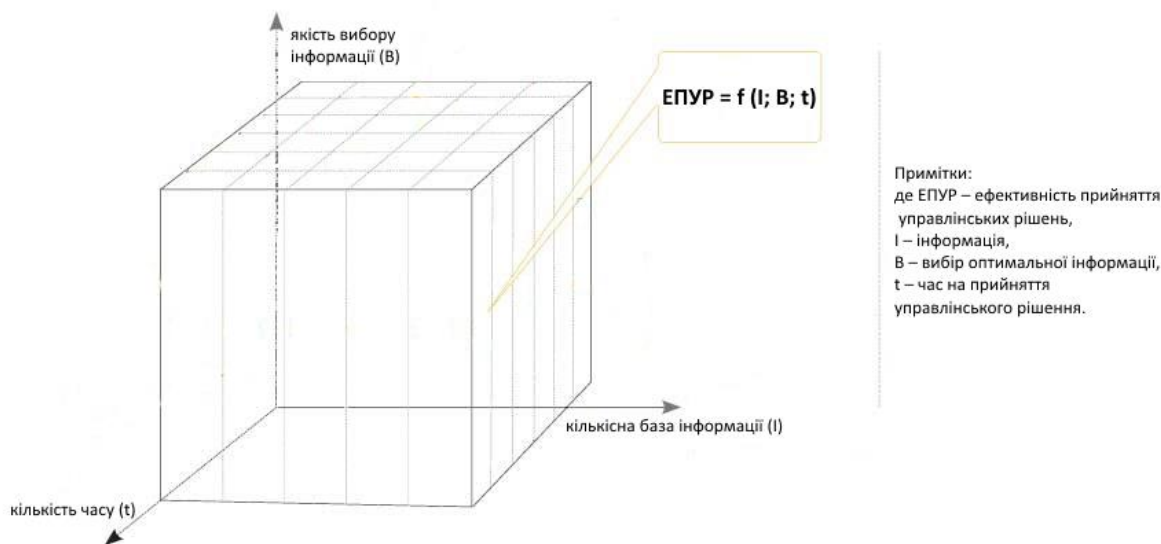
Звісно, що неправильний, тобто негативний, вибір зменшує (послаблює) *ЕПУР*, а правильний (позитивний) – збільшує (посилює) її.

Запропонована модель дає можливість аналізувати та прогнозувати залежність ефективності прийняття управлінських рішень ДП «Антонов» від якості інформації Аеропорту «Антонов» (з урахуванням ризику її старіння) та правильності вибору й навпаки [7, с. 211-215].

У межах дослідження розроблено також двофакторну (чинник 1 – інформація, чинник 2 – вибір) прогнозу модель впливу інформаційної складової ДП «Антонов» на ефективність прийняття управлінських рішень обслуговуючого авіапідприємства [3, с. 79-93]:

$$EПУР = (1 - \alpha) \cdot I + B$$

Тут  $\alpha$  – коефіцієнт ризику старіння інформації.



**Рис. 1. Тривимірність ефективного прийняття управлінських рішень (власна розробка)**

При цьому важливо враховувати, що  $I$  та  $B$  – це не числа (раціональні та/або ірраціональні), а інтегровані програмні (індивідуально специфічні) системи (матриці), усередині яких сигнали та символи внутрішнього й зовнішнього середовища перетворюються в знання, думки, ідеї, інтуїцію тощо.

Інформаційні 3D-моделі використовуються для полегшення доступу до проектної та розпорядчої документації авіапідприємства, а також до експлуатаційних даних за об'єктом. Вони створюються шляхом інтеграції 3D-моделі з об'єктно-орієнтованими системами управління проектно-конструкторським документообігом та інженерними даними. Фактично, інформаційна 3D-модель слугує тривимірним інтерфейсом для доступу до даних – користувач отримує можливість переглянути потрібну йому інформацію за допомогою вибору та натиснення на відповідний елемент моделі.

Інформаційні моделі є зручним інструментом керівника авіапідприємства та потужним аналітичним інструментом. Завдяки їх застосуванню можна не тільки зберігати та інтегрувати дані, але й відображати процес експлуатації об'єктів на 3D-моделях.

В авіагалузі неможливо розглядати авіапідприємства як відокремлені та незалежні. Між ними існує тісний взаємозв'язок, вони забезпечують життєдіяльність один одного (рис. 2 демонструє просторовий зв'язок між літакобудівними підприємствами та обслуговуючими їх аеропортами).

У межах цієї науково-дослідницької роботи за допомогою нейромережевого моделювання вдалося дослідити можливість діагностики економічної стійкості як результату тісного взаємозв'язку між авіапідприємствами та побудувати за допомогою різних індикаторів і показників модель впливу ризиків на економічну стійкість підприємств [6, с. 285].

Усі розрахунки проведено на основі спільної бази знань ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов» й реалізовано за допомогою спеціального пакету прикладних програм Fuzzy Logic Toolbox, що входять до складу середовища MatLab 7.1.

У результаті наукового дослідження отримано нейромережеву регресійно-кореляційну модель взаємозв'язку прийняття управлінських рішень ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов»

$$y = 2,8336 - 0,9164 x_1 + 0,108 x_2$$

та охарактеризовано зони стійкості, що відображено на рис. 3.

Для обчислення коефіцієнта кореляції за критерієм Стьюдента використано формулу

$$t = \frac{R\sqrt{n-m-1}}{\sqrt{1-R^2}} \quad (1)$$

де  $R$  – коефіцієнт множинної кореляції кількості,  
 $n$  – кількість спостережень,  
 $m$  – кількість незалежних факторів.

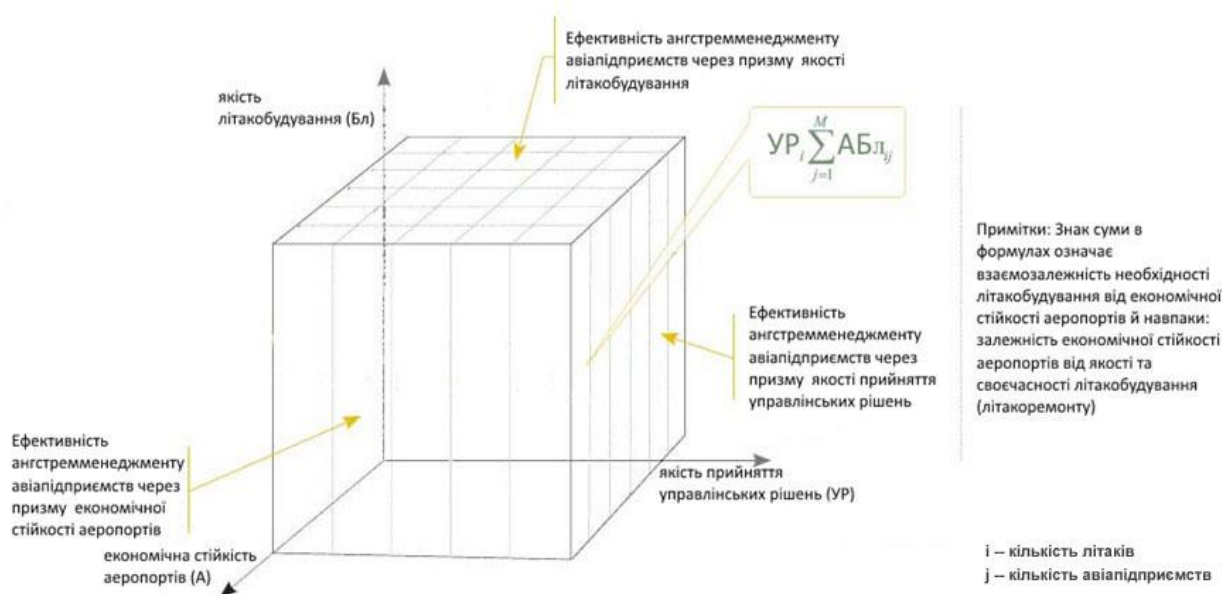


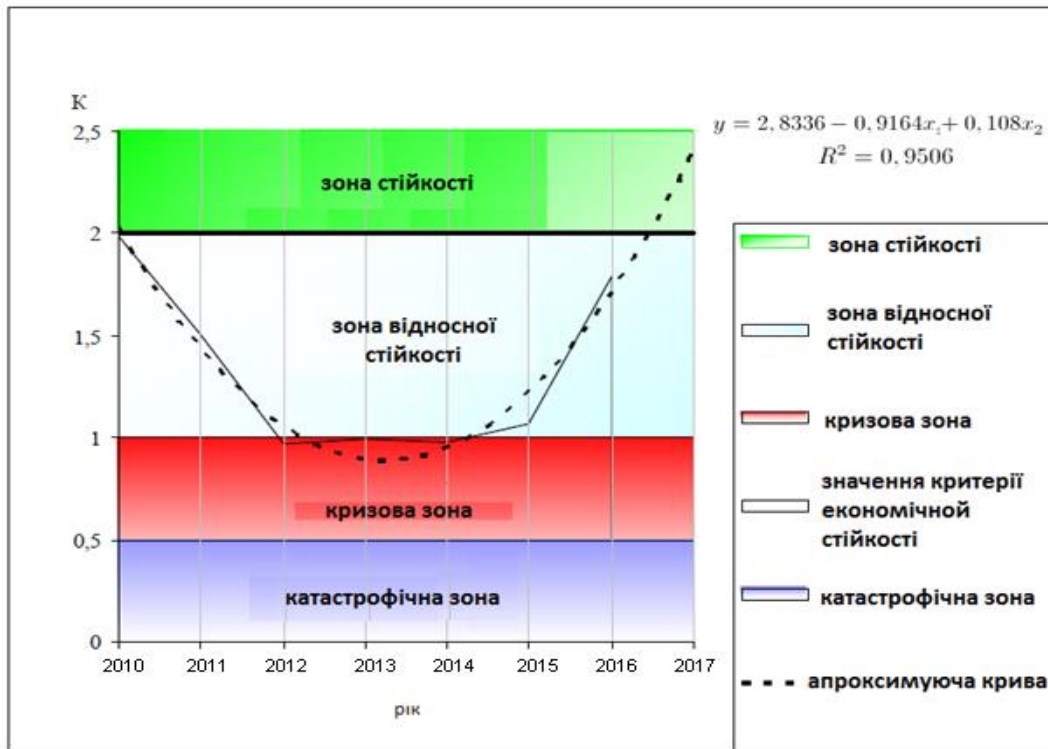
Рис. 2. Просторовий взаємозв'язок між літакобудівними підприємствами та обслуговуючими їх аеропортами (власна розробка)

Таблиця 1. Сукупність показників економічної стійкості ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов»\*\*

Показник	Порогове значення	Показник	Порогове значення
<i>Показники ліквідності</i>		<i>Показники рентабельності</i>	
Коефіцієнт поточної ліквідності ( <b>Кпл</b> )	2,0	Загальна рентабельність ( <b>Рз</b> )	20%
Коефіцієнт швидкої ліквідності ( <b>Кшл</b> )	0,7	Рентабельність власного капіталу ( <b>Рвк</b> )	$\alpha^*$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( <b>Кал</b> )	0,25	Рентабельність активів ( <b>Ра</b> )	0,65 $\alpha^*$
Коефіцієнт забезпечення власники засобами ( <b>Кзвз</b> )	0,1	Рентабельність інвестицій ( <b>Рі</b> )	динаміка
<i>Показники фінансової стійкості</i>		<i>Показники ділової активності</i>	
Коефіцієнт фінансової незалежності ( <b>Кфн</b> )	0,5	Темп зростання продуктивності праці ( <b>Трпп</b> )	динаміка
Коефіцієнт стійкості ( <b>Кс</b> )	1,0	Фондовіддача основних засобів ( <b>Фоз</b> )	динаміка
Маневровість власних оборотних засобів ( <b>Мвоз</b> )	0,5		

\*де  $\alpha$  – середньорічна ставка «Приватбанку»

\*\* Власні розрахунки на основі фінансових звітів авіапідприємств



**Рис. 3. Неймережева регресійно-кореляційна модель взаємозв'язку ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов» (власна розробка)**

З того, що для всіх обраних чинників фактичне значення  $t$ -критерію перевищило його табличне значення, зроблено висновок, що зв'язок між чинниками й результативним показником – надійний, а величина коефіцієнта кореляції – значуща.

Після вибору чинників виконано неймережеве моделювання об'єктів й одержано регресійно-кореляційну модель, яка встановила зв'язок на рівні штучного інтелекту між чинниками  $x_1$  та  $x_2$ . Додатково використано пакет статистичного аналізу Stat Soft Statistica 9.0. Результати моделювання наведено в табл. 2.

**Таблиця 2. Результати моделювання зв'язків між чинниками та результативним показником\***

	$\beta$	$\varepsilon_\beta$	$B$	$\varepsilon_B$	$t$
$a$			0,173765	0,010109	17,1895
$x_1$	0,143891	0,069586	0,035871	0,017347	2,06782
$x_2$	0,256388	0,039734	0,073716	0,011424	6,45257

\*Власні розрахунки

де  $a$  – вільний член рівняння регресії;  $B$  – параметри рівняння регресії;  $\varepsilon_B$  – стандартні похибки параметрів рівняння регресії;  $\beta$  – бета-коефіцієнти;  $\varepsilon_\beta$  – стандартні похибки бета-коефіцієнтів;  $t$  – критерій Стюдента.

$$\varepsilon = \frac{1}{n} \cdot \sum_{m=1}^n \left| \frac{u_m}{y_m} \right| \cdot 100\%$$

$\varepsilon$  – середня відносна похибка: (2)

Бета-коефіцієнти показують, на яку частку свого середньоквадратичного відхилення збільшиться або зменшиться результативний показник, якщо величина чинника збільшиться на одне середньоквадратичне відхилення. Порівняння бета-коефіцієнтів дозволило зробити висновок про відносний ступінь впливу кожного чинника на результативний показник.

Для обґрунтування доцільності залучення до моделі показників, які мають  $t$ -критерій Стюдента нижчий за табличне значення, визначено параметри моделі за основними етапами множинного кореляційного аналізу.

$$R = \sqrt{R^2} \quad (3)$$

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{m=1}^n u_m^2}{\sum_{m=1}^n (y_m - \bar{y})^2} \quad (4)$$

$\bar{y}$  – середнє квадратичне.

Критерій Фішера ( $F$ ) використано для того, щоб переконатися у адекватності моделі. Крім того, визначено середню похибку апроксимації, коефіцієнти множинної кореляції й детермінації. Стандартна похибка апроксимації використовується для статистичної оцінки точності моделі [2, с. 247].

$F$ -статистика (критерій Фішера) здійснюється за формулою (спрощений варіант для перевірки нульової гіпотези):

$a$  – вільний член рівняння регресії.

$$a_0 = a_1 = a_2 = \dots = a_m = 0$$

$$F_p = \frac{R^2}{1 - R^2} \cdot \frac{n - m - 1}{m}, \quad (5)$$

Стандартна похибка апроксимації

$$\chi^2 = - \left[ n - 1 - \frac{1}{6} \cdot (2m + 5) \right] \cdot \ln|r|, \quad (6)$$

Розроблена економіко-математична (нейромережева регресійно-кореляційна) модель дала змогу оцінити взаємозв'язок ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов». Вона відповідає вимогам, які висуваються до моделей такого типу.

Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,9738, коефіцієнт детермінації – 0,9506, що вказує на високий рівень збігання розрахункових та фактичних значень [2].

На основі отриманої моделі прослідковано динаміку взаємозв'язку та взаємозалежності літакобудування й економічної стійкості аеропортів та зроблено висновок щодо доцільності співпраці авіапідприємств.

Нижче наведено розрахунки цього зв'язку залежно від ефективності прийняття управлінських рішень машинобудівного заводу ДП «Антонов» та аеропорту «Антонов» на основі їх звітності, проведеного опитування та статистичних даних по авіапромисловості, підгалузі та в економіці загалом.

З метою забезпечення порівняння різних авіапідприємств оцінку окремих факторів-компонентів моделі зроблено на основі рейтингової оцінки аналогічних авіапідприємств ( $n_1-n_8$ ). Відповідно, що більше значення по показникові, то гірша ситуація у цій сфері. Вказаний рейтинг співвіднесено з кількістю підприємств, які проходили ранжування за цей рік, та скориговано таким чином, що отримане значення використано у моделі.

Результати розрахунків наведено у табл. 3 та табл. 4.

Розрахунки зроблено за допомогою методу середнього гармонійного згідно з даними 1-3 кварталів кожного взятого року.

**Таблиця 3. Ефективність прийняття управлінських рішень машинобудівного заводу ДП «Антонов» стосовно забезпечення економічної стійкості партнера-аеропорту за розробленою моделлю\***

Рр.	$n_1$	$n_2$	$n_3$	$n_4$	$n_5$	$n_6$	$n_7$	$n_8$	$Y$
2013	11	7	26	12	22	22	16	69	0,464
2014	9	38	31	22	16	18	38	77	0,425
2015	75	7	29	35	10	13	16	72	0,421

\*Власні розрахунки на основі фінансової звітності підприємства

У результаті проведених досліджень можна із упевненістю сказати, що показники ефективності прийняття управлінських рішень машинобудівного заводу ДП «Антонов» свідчать про наявний загальний потенціал (100 %), що використовувався приблизно на 42-46 %.

**Таблиця 4. Ефективність прийняття управлінських рішень аеропорту «Антонов» стосовно забезпечення життєздатності партнера-літакобудівного заводу за розробленою моделлю\***

Рр.	$n_1$	$n_2$	$n_3$	$n_4$	$n_5$	$n_6$	$n_7$	$n_8$	$Y$
2013	50	45	70	49	124	60	45	77	0,249
2014	98	124	68	47	127	56	124	69	0,131
2015	30	34	47	42	17	27	51	72	0,353

\*Власні розрахунки на основі фінансової звітності підприємства

На авіапідприємстві «Аеропорт «Антонов» загальний (інтелектуальний + фінансовий + виробничий) потенціал використовувався лише на 13-35 % наявних ресурсів та можливостей.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

1. Розроблено модель економічної стійкості як літакобудівного заводу, так і обслуговуючого його міжнародного аеропорту, що дозволяє сьогодні та в майбутньому ефективно прогнозувати рівень стійкості взаємопов'язаних авіапідприємств залежно від можливих управлінських рішень (з перевіркою якості прогнозу за допомогою методів штучного інтелекту).

2. Зазначено, що ефективність прийняття управлінських рішень на взаємопов'язаних авіапідприємствах доцільно розраховувати з точки зору спільних та компромісних засад.

3. Створено власні дво- та трифакторну моделі ефективного прийняття управлінських рішень залежно від інформативної бази, вибору альтернатив та відведеного часу.

4. Отримано можливість подальших досліджень в області nD-моделювання (де  $n$  – ціле позитивне число).

Потенційно запропоновано інформаційну 4D-модель, що формується у результаті об'єднання робіт календарно-мережевого графіка будівельних робіт з відповідними елементами проектно тривимірної моделі та, таким чином, містить 4 параметри: три просторові координати та час. 4D-модель може бути використана як для віртуального моделювання авіабудівництва, так і для відстеження реального ходу будівельно-монтажної авіадіяльності. За авторською технологією прийняття управлінських рішень на авіапідприємствах 4D-модель: база теоретичних знань, інтуїція, вибір та час.

Потенційно запропоновано інформаційну 5D-модель, що об'єднує дані про вартість проекту, розраховану на основі даних про фізичні обсяги авіадіяльності, з відповідними роботами календарно-мережевого графіка та просторовими координатами. За авторською технологією прийняття управлінських рішень на авіапідприємствах 5D-модель: база теоретичних знань, інтуїція, вибір, вартість та час.

#### **Список літератури**

1. Круглов, В. Искусственные нейронные сети. Теория и практика [Текст] / В. Круглов / – М.: Горячая линия-Телеком, 2012. – 382 с.
2. Кузнецова, Т. Економіко-математична модель конкуренто-спроможності авіапідприємств в Україні [Текст] / Т. Кузнецова // Збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної конференції 29 травня 2011 року «Світова фінансово-економічна криза: стратегії протидії та мінімізації наслідків (економіка, фінанси та право)». – К., 2011. – С. 245-250.
3. Кузнецова, Т. Технологія ангстремменеджменту в наноекономіці авіапідприємств [Текст] : монографія / Т. Кузнецова. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 118 с.
4. Кузнецова, Т. Удосконалення менеджменту міжнародних авіакомпаній завдяки підвищенню ефективності управління знаннями в нанотехнологіях [Текст] / Т. Кузнецова, Т. Остапенко // АВІА-2013 : XI міжнар. наук. конф., 21-23 травня 2013 р.: тези доп. – К., НАУ, 2013. – с. 172-175.
5. Кузьмін, О. Є. Управління інтелектуальним капіталом [Текст] : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. А. Хілуха. – Луцьк Вежа-Друк, 2014. – 218 с.
6. Кузьмін, О. Є. Проблеми соціально-економічної діагностики діяльності підприємств в умовах глобалізації [Текст] / О. Є. Кузьмін // Тези доповідей VIII міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – С. 285-286.
7. Ліпич, Л. Г. Теоретико-методичні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства [Текст] / Л. Г. Ліпич, О. В. Скорук // Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання : [колективна монографія]. – Черкаси : ТОВ «МАКЛАУТ», 2012. – С. 200-221.



---

## References

1. Kruglov, V. (2012). *Iskustvennye neironnye sety. Teoriya i praktika* [Artificial neural networks. Theory and practice]. Moscow, Hotline-Telecom.
2. Kuznetsova, T. (2011). *Ekonomiko-matematychna model konkurentospromognosti aviapidpriemstv v Ukraini* [Economic-mathematical model of competitiveness capacity of airentrprises in Ukraine] Tezisy XII mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Svitova finansovo-ekonomichna kryza: strategii protydyi ta minimizatsii naslidkiv (ekonomika, finansy ta pravo) (29.05.2011)" [Proc. of the 12rd Int. Scientific and Practical Conf. "The global financial crisis: strategies to combat and minimize the consequences of (economics, finance and right)"]. Kyiv.
3. Kuznetsova, T. (2014). *Technologiya anghstremenedzhmentu v nanoekonomitsi aviapidpriemstv* [Technology of angstrommanagement in nanoeconomic of airentrprises]. Kyiv. Center of educational literature.
4. Kuznetsova, T., Ostapenko, T. (2013). *Udoskonalennia menedzhmentu mizhnarodnyh aviakompanij zabdiaky pidvyschennyu efektyvnosti upravlinnia znanniamy v nanotechnologiyah* [Improving management of international aircompanys through more effective management of knowledge in nanotechnology]. Tezisy XI mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "AVIA-2013 (21.05-23.05.2013)" [Proc. of the 11rd Int. Scientific and Practical Conf. "AVIA-2013"]. Kyiv.
5. Kuzmin, O., Lypych, L., Hiluha,, O. (2014). *Upravlinnia intelektualnym kapitalom* [Management of intellectual capital]. Luck, Tower-Press.
6. Kuzmin, O. (2010). *Problemy sotsialno-ekonomichnoi diagnostyky dialnosti pidpriemstv v umovach globalizatsii* [The problems of socio-economic diagnosis of enterprises in globalization]. Tezisy III mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Marketyng ta logistyka v systemi menedzhmentu" [Proc. of the 3rd Int. Scientific and Practical Conf. "Marketing and logistics in management system"]. Lviv, Lviv Polytechnic National University Publishing House, 285-286.
7. Lypych, L., Skoruk, O. (2012). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannia strategii ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Theoretical and methodological principles of formation of strategy of economic security of enterprise]. Collective monograph. *Suchasni perspektyvy rozvytku system ekonomichnoi bezpeky derzhavy ta sybektiv gospodaruvannia* [Modern development prospects of economic security and entities]. Cherkasy, MAKLAUT.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Володимир Іванович КУЛАКОВ**

здобувач наукового ступеня кандидата економічних наук,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
Хмельницький національний університет  
E-mail: vikulakov@ukr.net

**МОНІТОРИНГ КОН'ЮНКТУРНИХ РЕЗЕРВІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

Кулаков, В. І. Моніторинг кон'юнктурних резервів ефективного управління підприємствами легкої промисловості [Текст] / Володимир Іванович Кулаков // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 138-143. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Здатність використовувати сприятливу ринкову кон'юнктуру чи протистояти її негативним тенденціям виступає одним із ключових чинників успішної господарської діяльності підприємств легкої промисловості України на сучасному етапі. Такого роду переконання чітко підтверджується зіставленням нарощення масштабів їх господарських операцій та зростанням курсу обміну національної валюти, коли останнє сприяло суттєвому зниженню конкурентного тиску з боку іноземних виробників. Водночас слід констатувати, що практика використання кон'юнктурних резервів господарських операцій не набула поширення у системі управлінських цілей, завдань та стратегій вітчизняних підприємств легкої промисловості. Очевидно, що й збереженню такого статусу об'єктивно сприяють достатньо вагомі причини та передумови, серед яких загальнорозповсюджені: відсутність досвіду ефективної роботи на ринках збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансово-кредитних ресурсів, праці; брак необхідних обсягів ресурсного забезпечення; зосередження на поточному менеджменті з одночасною відмовою від стратегічного управління, а також достатньо специфічні, такі, як відсутність спеціалістів, здатних реалізувати політику адаптації до ринкової кон'юнктури.

Зрештою нездатність адаптуватись до ринкової кон'юнктури і виступає однією з ключових невирішених проблем господарської діяльності підприємств легкої промисловості України.

**Мета.** Метою статті є відстеження здатності підприємств легкої промисловості України до реалізації завдань адаптації до ринкової кон'юнктури, наявності та фактичний стан систем її моніторингу

**Метод (методологія).** В основу написання статті лягли дані підприємств легкої промисловості України, отримані на основі особистого опитування автором спеціалістів підприємств, а також апріорного аналізу необхідної наявності систем моніторингу в межах їх зіставлення з гіпотетичними еталонними потребами.

**Результати.** Встановлено недоліки у реалізації політики підприємств легкої промисловості України з адаптації до ринкової кон'юнктури в частині наявності системи моніторингу останньої та функціонування її окремих елементів. Отримані результати аналізу можуть бути покладені в основу формування системи моніторингу ринкової кон'юнктури підприємств легкої промисловості.

**Ключові слова:** резерви управління; конкурентоспроможність; ринкова кон'юнктура; підприємства легкої промисловості; економічні кризи.

---

**Volodymyr Ivanovych KULAKOV**

PhD Student,  
Department of International Economic Relations  
Khmelnysky National University  
E-mail: vikulakov@ukr.net

## **CONJUNCTURAL RESERVES MONITORING OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF LIGHT INDUSTRY ENTERPRISES**

### **Abstract**

**Introduction.** *The ability to use favorable market conditions, or resist their negative tendencies is one of the key factors of successful business activity of enterprises of light industry in Ukraine today. Such beliefs are clearly confirmed by comparison of increasing the scale of their business operations and increasing the exchange rate of the national currency when the latter has contributed to the significant reduction of competitive pressure from foreign manufactures. However, it should be noted that the practice of short-term reserves usage of commercial operations is not widely spread in the system of management goals, objectives and strategies of domestic light industry. It is obvious that convincing reasons and conditions objectively contribute to the conservation of the status. Among them there are such widespread reasons as the lack of experience, logistics, finance and credit resources, labor; lack of the necessary volumes of resources; focus on the current management with the simultaneous rejection of strategic management. And there are some specific ones as well: the lack of professionals able to implement adaptation policy to market conditions.*

*The last one, the inability to adapt to market conditions, becomes one of the key unresolved issues of business activity of enterprises of light industry in Ukraine.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to monitor the ability of light industry enterprises in Ukraine to implement the tasks of adaptation to market conditions, the availability and the real state of its monitoring.*

**The method (methodology).** *The data of light industry enterprises of Ukraine, the author's personal survey of enterprises specialists and a priori analysis of necessity of the presence of monitoring systems within their comparison with the hypothetical reference needs have become the basis of the article.*

**Results.** *The shortcomings in the implementation of the policy of light industry enterprises in Ukraine in adaption to market conditions in the monitoring system of the latter and the functioning of its particular elements are established. The results of the analysis can be used for the formation of the monitoring system of market conditions of light industry.*

**Keywords:** *management reserves; competitiveness; market conditions; light industry; economic crisis.*

**JEL classification:** L10, L60

---

### **Вступ**

Характерним для підприємств легкої промисловості України, які з великої їх кількості на сучасному етапі ще залишились працювати, є загальне виробничо-господарське зростання. Воно стало результатом тривалого процесу перетворень у системі управління з адаптацією до ринкових механізмів, притаманних економіці країни, і, як свідчать статистичні дані, відбувається, незважаючи на загальні кризові тенденції в економіці 2009-2015 рр. Водночас слід чітко усвідомлювати чинники та передумови, що стали запорукою продемонстрованого зростання. Розглядаючи проблеми підприємств легкої промисловості в руслі здатності використати ринкову кон'юнктуру як резерв з метою нарощення показників роботи, варто чітко оцінити їх управлінський потенціал, а також наявність ресурсних можливостей дослідження, моніторингу, застосування інструментів адаптації та взаємодії з інститутами ринку. Такого роду оцінки передбачають інтерпретацію наявного стану: організації системи моніторингу, прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку ринкової кон'юнктури; кадрового забезпечення формування зворотного зв'язку, управління системою моніторингу, прогнозування та моделювання, функціонування автоматизованої системи прийняття управлінських рішень; управлінського потенціалу підприємства в частині ефективності наявної організаційної структури; фінансового стану та фінансового забезпечення, фінансового потенціалу підприємства в руслі його достатності для реалізації заходів адаптації до ринкової кон'юнктури; інструментів взаємодії з інститутами ринку; інноваційного потенціалу.

Тобто, це області господарської діяльності, існування якої критично необхідне для адаптації управлінських рішень підприємства до ринкової кон'юнктури. Останнє виступає причиною актуальності оцінки розвитку систем моніторингу на підприємствах України.

## Мета статті

З огляду на проблеми вибору адекватної політики підприємств в умовах волатильності ринків та динамічного розвитку ринкового середовища актуальною є оцінка здатності підприємств до створення системи моніторингу кон'юнктурних змін, що і є метою нашої статті.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Як показує практика, найбільш проблемного характеру на підприємстві набуває ігнорування необхідності залучення у стратегічні плани та реалізацію поточних заходів елементів, необхідних для адаптації до ринкової кон'юнктури. Як наслідок - відсутність підсистем інформаційного забезпечення, таких, як системи збору даних, а в умовах безперервного її функціонування – моніторингу. Тобто для встановлення кон'юнктурних резервів господарської діяльності потребує з'ясування насамперед наявності самої підсистеми, що забезпечує адаптацію до ринкової кон'юнктури, а також її окремих елементів. З цією метою нами проведено опитування спеціалістів кількох підприємств легкої промисловості, серед яких ПрАТ «Хмельницьклегпром», ПАТ «Володарка», ПАТ «Україна» та ПАТ «Хмельницька швейна фабрика "Лілея"».

Як показали результати опитування, жодне з підприємств не планувало створення системи моніторингу (табл. 1).

**Таблиця 1. Оцінка наявності інструментів взаємодії з ринками**

Система, підсистема	ПрАТ «Хмельницьк легпром»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Україна»	ПАТ «Хмельницька швейна фабрика "Лілея"»
1. Система моніторингу ринкової кон'юнктури	-	-	-	-
2. Збору і систематизації інформації про цільові ринки	-	-	-	-
3. Бази даних клієнтів	+	-	-	+
4. Бази даних постачальників	+	+	+	+
5. Бази даних посередників	-	+	+	+
6. Бази даних конкурентів	-	-	-	-
7. Кадрове забезпечення	+	+	+	+
8. Моніторинг правових змін	+	+	+	+
9. Моніторинг валютного та фінансового ринків	-	-	-	-
10. Моніторинг інституційного середовища	-	-	-	-
11. Моніторинг макроекономічних тенденцій	-	-	-	-
12. Моніторинг галузевих тенденцій	-	-	-	-
13. Моніторинг інновацій	+	-	-	-
14. Макроекономічне моделювання	-	-	-	-
15. Автоматизована система прийняття управлінських рішень	-	-	-	-

*\*отримано та систематизовано автором на основі особистого опитування спеціалістів підприємств.*

Водночас окремі підсистеми, які можна вважати елементами чи здійснюваними функціями підприємства, що можуть лягти в основу системи моніторингу ринкової кон'юнктури, є на обстежених підприємствах. Слід зауважити, що попри наявність такого роду підсистем чи їх наближеність за змістовними критеріями до шуканих нами підсистем та інструментів, в межах своєї роботи спостерігається функціональна відмінність, закладена як на рівні цілей, так і за отримуваним результатом.

За змістовим навантаженням система моніторингу виступає засобом, реалізованим у сукупності інструментів, які дали б можливість підприємствам легкої промисловості зрозуміти тенденції та акумулювати інформацію стосовно причинно-наслідкових зв'язків змін ринкової кон'юнктури. Водночас відсутність таких систем на вказаних підприємствах, як і у всіх інших підприємствах легкої промисловості України, виступає причиною нерозуміння кон'юнктурних тенденцій, і, як наслідок, нездатності адаптуватись до них, чи встановлення факту існування кон'юнктурних резервів зростання.

Аналогічно, на підприємствах легкої промисловості відсутня система збору і систематизації

---

інформації про цільові ринки, що мала б становити технічну базу функціонування системи моніторингу ринкової кон'юнктури у вигляді робочих місць занесення первинних даних, комп'ютерної техніки, поєднаної у мережі, а також програмного забезпечення, що відслідковує зміни ринкової кон'юнктури у реальному часі, формує масиви даних та розраховує критеріальні показники для прийняття управлінських рішень. Причина відсутності такої системи на підприємствах очевидна: брак аргументованого розуміння в її необхідності.

Попри відсутність двох основоположних запорук адаптації до ринкової кон'юнктури, неможливо з повною впевненістю стверджувати про винятково волюнтаристські підходи, засновані на безпідставних аргументах. Зокрема, на підприємствах формуються бази даних клієнтів. Це показали відповіді спеціалістів ПрАТ «Хмельницьклегпром» та ПАТ «Хмельницька швейна фабрика "Лілея"», тобто підприємств, де кількість клієнтів обмежена і вдається систематизувати інформацію про них. У ПАТ «Володарка» та ПАТ «Україна» такі бази даних відсутні. Тобто, останні не мають безпосереднього зворотного зв'язку з клієнтами, змушені користуватись обмеженою інформацією, що отримують від посередників та мереж фірмових магазинів, що, як правило, дає розуміння привабливої для клієнта ціни та номенклатури виробів.

Досліджені підприємства володіють систематизованою інформацією про постачальників сировини, матеріалів та фурнітури, що можна вважати аналогом баз даних постачальників. Також підприємства, орієнтовані на виробництво кінцевої продукції, формують бази даних посередників. У нашому випадку до таких підприємств належать ПАТ «Володарка» і ПАТ «Україна». Незважаючи на орієнтацію на аутсорсинг, великі державні та комерційні замовлення ПАТ «Хмельницька швейна фабрика "Лілея"» також формує базу даних посередників. Очевидно, це слід вважати позитивним явищем, що надає перевагу над політикою ПрАТ «Хмельницьклегпром» у частині вищого потенціалу диверсифікації ринків та каналів збуту, отримання нових замовлень.

Більш складною для підприємств є проблема обліку взаємодії з конкурентами. Жодне з підприємств не формувало баз даних на конкурентів. Логічним аргументом тут виступає факт відсутності лідерів ринку [1, с. 291], що задають системні тренди і які слід розглядати як конкурентів, а також основу для позиціонування. Як результат, слід передбачити ситуативний, несистемний характер конкуренції, за якого взаємодія з конкурентами зникає і водночас зникає інтерес до їх оцінки. Однак конкурентне поле господарської діяльності існує. Досліджувані підприємства в ході господарських операцій потрапляють до конкурентного поля інших підприємств, що неможливо прогнозувати без знань про конкурентів.

Слід зазначити, що певні розуміння про конкурентів та характер конкуренції у підрозділах збуту підприємств існують, і на їх основі підприємства вносять корективи у продуктові стратегії на етапі розробки номенклатури і розробки товарів. Проте системного розуміння конкуренції та конкурентної політики без дослідження конкурентного поля, результатом якого є база даних конкурентів, немає.

Бази даних працівників підприємства формують кадрові служби, що на рівні досліджуваних підприємств функціонують як відділи кадрів. У тій чи іншій формі підприємства в змозі моделювати власний кадровий потенціал, що на рівні моніторингу здатний забезпечити зіставлення потреби у кадровому забезпеченні системи моніторингу та адаптації до кон'юнктури ринків. На додаткову увагу заслуговує питання форми репрезентації баз даних кадрів. Очевидно, що ці бази мають бути модернізовані та оптимізовані до рівня, придатного для застосування у автоматизованій системі прийняття управлінських рішень.

Моніторинг правових змін здійснюється на всіх без винятку підприємствах. Це відбувається на рівні бухгалтерського обліку, де операції підприємства опрацьовують відповідно до нормативно-правової бази. Також підприємства утримують у штаті юрисконсультів, з якими узгоджується договірна база господарських операцій. Тобто з певністю можна стверджувати, що заходи, аналогічні до моніторингу правової бази, проводяться на рівні підприємств.

На відміну від попереднього напрямку функціонування, моніторинг валютного і фінансового ринків не здійснюються на досліджуваних підприємствах. Очевидно, що це сприймається керівництвом як неперіоритетний напрям діяльності в умовах обмежених господарських та кадрових ресурсів. Водночас зростання валютного курсу створює для підприємств легкої промисловості України бар'єр від конкурентів [2, с. 148-150; 3, с. 8-9; 4, с. 64]. Особливо це відчутно у 2014-2015 рр. Як результат, зростання обсягів реалізації підприємств в умовах девальвації національної валюти слід сприймати, як випадковість. Факт впливу цього чинника на підприємства легкої промисловості свідчить про його системний характер.

Мову слід вести про випадковий характер реакції підприємств на системні економічні зміни, коли результат – збільшення обсягів реалізації ініційований споживачами, які відреагували на зростання цін імпортерів унаслідок стрімкого зростання валютного курсу. Не існує жодної причини, що виступила б гарантією перетворення цього зростання в тенденцію. Останнє не слід сприймати як системне явище. Це стане можливим за умов, коли ініціатором зростання стають самі підприємства, що неможливо без моніторингу валютних та фінансових ринків.

Моніторингу інституційного середовища на підприємстві не проводиться. Більш того, саме поняття

---

інституційного середовища та інституцій сприймається опитуваними як елемент наукової термінології, що не має відношення до практики господарських операцій. Таким чином, якщо розглядати інституційне середовище як механізм окреслення правил функціонування економіки, ринків, галузі тощо [5, с. 122-123], слід зробити висновок, що у спеціалістів підприємства немає розуміння закономірностей розвитку господарського середовища підприємства, і відповідно бачення причинно-наслідкових зв'язків кон'юнктурних змін. Останнє, без сумніву, свідчить про відсутність захисту від негативних кон'юнктурних тенденцій та неспроможність використати як господарський ефект позитивні зміни на цільових ринках.

Моніторинг макроекономічного середовища на підприємствах також відсутній. Причиною відмови від проведення такого моніторингу, як і в попередньому випадку, слід вважати його відсутність у пріоритетних напрямках діяльності, до чого додається проблема недостатнього кадрового забезпечення, брак спеціальних знань та досвіду макроекономічного моделювання. Відповідно, така складова, як моделювання макроекономічних процесів на досліджуваних підприємствах, також відсутня.

Аналогічно на підприємствах відсутні заходи з моніторингу галузевих тенденцій. Як правило, керівники підприємств на основі власного досвіду формують бачення тенденцій галузевого розвитку. Відповідно, власне бачення та результати інтуїтивного сприйняття лягають в основу оцінки та ухвалення рішень стосовно розвитку галузі.

Такого роду спосіб оцінки забезпечує економію ресурсів на визначення стану та етапу розвитку галузі. Проте реальність оцінок в умовах застосування досвіду як основи аналізу визначається відповідністю отриманих попередньо знань та навиків поточної ринкової кон'юнктури. Як наслідок, застосування особистого досвіду можливе винятково у типових ситуаціях, що не виходять за межі наявного в керівника досвіду [6, с. 96-98]. У протилежному випадку ймовірність помилок аналізу та оцінок залишається досить високою і високою є ймовірність хибних управлінських рішень.

Моніторинг інновацій, і їх пріоритетне застосування ставиться на перше місце у ПрАТ «Хмельницьклегпром». Інші досліджувані підприємства пріоритетним завданням визначають ефективне використання наявних виробничих потужностей, з високим запасом конкурентоспроможності на основі низької собівартості.

Насамкінець слід зауважити відсутність на підприємствах легкої промисловості автоматизованої системи прийняття управлінських рішень (АСПУР). Вказана підсистема вважається ключовою, завершальною ланкою системи моніторингу [7, с. 62]. Її важливість визначається місцем у стратегіях адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Функціонально автоматизована система прийняття управлінських рішень покликана надати рекомендації керівництву стосовно здійснення заходів адаптації до ринкової кон'юнктури [7, с. 97]. Її відсутність робить існування системи моніторингу та підсистем моделювання беззмістовними через неможливість отримання кінцевого ефекту – рекомендації з приводу політики підприємства в умовах поточної кон'юнктури та її зміни.

Через специфіку аналізу резервів ефективного управління господарською діяльністю в системі кон'юнктурних змін цільових ринків складно оцінити раціональність управлінських заходів. Досліджувані підприємства, як показали результати попереднього аналізу [1, с. 289-294], пройшли кілька етапів глибокої соціально-економічної та господарської кризи і демонструють тенденцію до зростання. Водночас, як доводить логіка системності управління, можна дійти висновку, що відсутність окремих підсистем розширює області господарської діяльності з неповними інформаційними даними [7, с. 51]. Як результат, рішення доводиться приймати на основі неповних даних, покладаючись на інтуїцію керівників, що сформована на основі попереднього досвіду.

Вплив суб'єктивного чинника у таких рішеннях зростає пропорційно до числа областей з невизначеними даними. Їх раціональність частково може бути гарантована для типових рішень, що приймаються для часто повторюваних ситуацій. І хоча популярним є твердження, що економіка розвивається за спіраллю, практика показує, що кожен наступний оберт корінним чином відрізняється від попереднього. А тому слід усвідомлювати, що сучасна система прийняття управлінських рішень за потенціалом не здатна зрівнятися з прийняттям рішень на основі систем моніторингу, моделювання та АСПУР. Варто наголосити, що за наявної на досліджуваних підприємствах системи взаємодії із зовнішнім середовищем є низка слабких місць, що рано чи пізно стають причиною господарської кризи через застосування неадекватних ринкової кон'юнктури стратегій та політики.

Хибність рішень, як показує практика, є результатом недостатнього досвіду керівників та службовців підприємств, а в ширшому розумінні – недостатнього кадрового забезпечення [8, с. 102; 9, с. 86-87]. Проблема, на якій слід зосередитись, полягає в тому, що на досліджуваних підприємствах, як і на інших підприємствах, існує дефіцит кваліфікованих кадрів в області моніторингу ринкової кон'юнктури, моделювання макроекономічних та галузевих процесів, управління базами даних, програмного забезпечення АСПУР. Особистий досвід автора свідчить, що такі спеціалісти взагалі відсутні на підприємствах легкої промисловості.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Відсутність на підприємствах системи моніторингу ринкової кон'юнктури, що є причиною прийняття неадекватних рішень, логічно призводить до невідповідних дій відносно зовнішнього середовища підприємства. Вадою також слід вважати відсутність моніторингу окремих напрямів господарської діяльності та автоматизованої системи прийняття управлінських рішень, через які адекватність політики та стратегій підприємств відносно ринкової кон'юнктури є сумнівною.

### Список літератури

1. Кулаков, В. І. Тенденції та закономірності сучасного етапу розвитку підприємств легкої промисловості України [Текст] / В. І. Кулаков // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Вип. 13. – С. 288-294.
2. Sachs, J. D., (1996). “Economic Transition and the Exchange-RateRegime,” American Economic Review, Vol. 86, Issue 2, pp.147-152, May 1996. American Economic Review.
3. Кравець, М. А. Долар і євро: структурні зміни на світовому фінансовому ринку [Текст] / М. А. Кравець // США-Канада: економіка, політика, культура. – 2007. – № 8. – С. 3-16.
4. Белінська, Я. В. Визначення необхідної міри гнучкості валютного курсу для підтримання збалансованості економічних процесів у країні [Текст] / Я. В. Белінська // Стратегічні пріоритети. – 2007. - № 3. – С. 61-66.
5. Лихицька, Ю. Інституціональний інструментарій Європейського Союзу / Ю. Лихицька // Підприємництво, господарство і право. – 2009. – № 9. – С. 121–123.
6. Симонов, І. Модель управління великою компанією: уроки корпорації Херох в СНД [Текст] / І. Симонов, Я. Белеславська// Економічні стратегії. – 2000. – № 6. – С.95-101.
7. Бесекерский, В. А. Теория систем автоматического управления [Текст] / В. А. Бесекерский, Е. П. Попов. – СПб.: Професия, 2003. – 747 с.
8. Литяцька, Д. В. Аналіз роботи кадрових служб та їх вплив на діяльність підприємства / Матеріали 1-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції “Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю. – Черкаси.: ЧДТУ, 2002. – С. 102-103.
9. Щекин, Г. В. Теория кадровой политики / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.

### References

1. Kulakov, V. I. (2013). Trends and patterns of contemporary development of light industry Ukraine. Economic Analysis, 13, 288-294.
2. Sachs, J. D., (1996). Economic Transition and the Exchange-RateRegime. American Economic Review, 86(2), 47-152.
3. Kravets, M. A. (2007). Dollar and Euro: structural changes in global financial markets. USA-Canada: economics, politics, culture. 8, 3-16.
4. Belinska Y. (2007). Determining the necessary degree off lexibility of the exchangeratemainta in the balance of economic processe sin the country. Strategic priorities. 3, 61-66.
5. Lyhytska, Yu. (2009). Institutional instruments of the European Union. Business, Economy and Law, 9, 121-123.
6. Simonov, I. (2000). Large company management model: Lessons Xerox Corporationinthe CIS. Economic strategy, 6, 95-101.
7. Besekerskyu, V. A. (2003). Theory of Automatic management. SPb. : Profesyua.
8. Lytyatska, D. V.(2002). Analysis of HR services and their impact on the enterprise. ChSTU, 102-103.
9. Schekyn, G. V.(1997). Theory employer staffing policies. Kyiv : MAUP.

Стаття надійшла до редакції 23.10.2015 р.

**Людмила Ізидорівна КУРИЛО**

доктор економічних наук, професор,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
E-mail: lyudmila.kurylo@gmail.com

**Тетяна Михайлівна СЛЬОЗКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»  
E-mail: pd@iae.org.ua

**Світлана Миколаївна УДОВИЧЕНКО**

кандидат економічних наук,  
завідувач лабораторії інноваційного провайдингу та інтелектуальної власності,  
Донецька державна сільськогосподарська дослідна станція НААН  
E-mail: sudovichenko@ukr.net

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЧИННИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В  
АГРАРНІЙ СФЕРІ ЕКОНОМІКИ**

Курило, Л. І. Інституціональні чинники інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки [Текст] / Людмила Ізидорівна Курило, Тетяна Михайлівна Сльозко, Світлана Миколаївна Удовиченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 144-151. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Мета статті.** Метою статті є аналіз інституціональних чинників інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки України.

**Методика дослідження.** Теоретико-методологічною базою дослідження є доробок науковців з питань розвитку функціонування інституціональних чинників інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки України.

Під час написання публікації використовувалися методи дослідження: бібліографічний (при здійсненні аналізу наукових публікацій щодо аналізу інституціональних чинників інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки України), метод моделювання (при побудові моделі формування інноваційного потенціалу аграрних підприємств під впливом чинників інституціонального середовища та інноваційної економіки аграрного сектору економіки України).

**Результати дослідження.** У статті визначено чинники інституціонального середовища, що впливають на інноваційну діяльність аграрного сектору економіки, сприяють її розвитку.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у обґрунтуванні основних результатів дослідження щодо підвищення ефективності функціонування аграрного сектору економіки України на основі визначених у статті чинників інституціонального середовища та здійснення напрацювання певних пропозицій щодо підвищенню ефективності їх діяльності.

**Практична значущість результатів дослідження.** Основні результати, одержані в нашій публікації, є підґрунтям для вирішення практичних проблем щодо підвищення ефективності функціонування чинників інституціонального середовища, які сприяють конкурентоспроможному розвитку аграрного сектору економіки України.

**Ключові слова:** інститут; інституція; інституційне середовище; інновації; інвестиції; економіка; політика; суспільство.



---

**Liudmyla Izydorivna KURYLO**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economy"  
E-mail: lyudmila.kurylo@gmail.com

**Tetiana Mykhailivna SLYOZKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
National Scientific Center "Institute of Agrarian Economy"  
E-mail: pd@iae.org.ua

**Svitlana Mykolayivna UDOVYCHENKO**

PhD in Economics,  
Head of the Laboratory of Innovation Providing and Intellectual Property,  
Donetsk State Agricultural Experimental Station NAAS  
E-mail: sudovichenko@ukr.net

**INSTITUTIONAL FACTORS OF INNOVATIVE ECONOMY IN AGRICULTURE****Abstract**

**The purpose of the article.** *The aim of the article is to analyze the institutional factors of innovation in the agricultural sector of Ukraine's economy.*

**Research methodology.** *Theoretical and methodological basis of research achievements of scientists has been done on the basis of the development of institutional factors of functioning innovation in the agricultural sector of Ukraine's economy.*

*The following research methods have been used in this article: bibliographic (in the analysis of scientific publications on the analysis of institutional factors of innovation in agriculture economy Ukraine), modeling method (the construction model of the innovation potential of agricultural enterprises under the influence of factors of institutional environment and innovative economy of the agricultural sector of Ukraine).*

**Research results.** *The article defines the institutional environment factors that affect the innovation of agricultural sector and contribute to its development.*

**Scientific novelty of research results** *is the justification of research results as for the improvement of the efficiency of the agricultural sector in Ukraine. It has been done on the basis of the factors of institutional environment that are set out in the article. The elaboration and implementation of specific proposals to improve the efficiency of their activities are worked out.*

**The practical significance of the study.** *The main results, that have been obtained in our research, is the basis for solving practical problems to improve the efficiency of the institutional environment factors that contribute to the development of competitive agricultural sector of Ukraine.*

**Keywords:** *institute; institution; institutional environment; innovation; investment; economy; policy; society.*

**JEL classification: O13**

---

**Вступ**

Розвиток сучасної економіки загалом і аграрної зокрема суттєво залежить від інновацій. Останні, безумовно, є базовим чинником ефективності і першопричиною успіху функціонування соціально-економічних систем на шляху просування до відкритого ринку. Ключовими характеристиками цих систем є їх інституційна структура та координувальні механізми, які забезпечують їх функціонування. Серед них: форми власності на засоби виробництва; спосіб координації і управління економічною діяльністю; різного роду організаційні механізми; встановлені людьми обмеження, які спрямовують їх взаємодію в певне русло тощо. Усі ці характеристики водночас є чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища, що діють на систему, до яких слід додати також встановлені у суспільстві правила, формальні та неформальні обмеження, принципи та постулати, що регулюють економічні, у тім числі й інноваційні, процеси. Усі разом вони утворюють інституціональне середовище, під дією якого змінюється поведінка такого роду систем.

Суттєвість таких змін здатна пояснити теорія інституціоналізму або інституціональна теорія. Вона, як напрям економічної думки, вивчає й описує механізми регулювання, впорядкування суспільного життя, діяльності та поведінки людей з урахуванням сукупності прийнятих соціальних норм, звичаїв, зразків поведінки (інститутів); досліджує форми організацій (підприємств) та інституціональну структуру

---

підприємництва [1]. Ця теорія застосовується в науці як методологічний (так званий інституціональний) підхід до розгляду поведінкових систем. Саме цей методологічний підхід ми використаємо у нашому дослідженні аспектів функціонування інноваційної діяльності в системі аграрного сектору економіки.

Аналіз останніх публікацій у цьому напрямку свідчить, що на питання інституціонального підходу в економічній теорії та практиці, у тім числі - і в аграрній сфері економіки, звертають увагу такі науковці, як: В. Вольчик, Т. Гайдай, В. Геєць, О. Гриценко, Н. Костюченко, М. Малік, О. Мороз, Ю. Овсієнко, М. Овчарук, А.Олейник, Т. Осташко, Р. Пустовійт П. Саблук, А. Чухно, А. Шастітко, О. Шпикуляк, О. Шпичак, В. Якубенко та ін.

У багатьох дослідженнях цих науковців наголошується, що інституціональна теорія привертає увагу винятково як доктрина, здатна пояснити сучасний стан економіки та перспективи її розвитку з позицій взаємодії базових економічних інститутів. Окрім інститутів, ця доктрина базується також на поняттях інституції, інституціонального середовища, дефініції яких поглиблено досліджено у [2]. Усі ці поняття пов'язують насамперед із соціальним характером організації суспільного життя, у тому числі закономірностями розвитку економічних відносин. Перші два поняття, за висловлюванням класика інституціоналізму Д. Норта, означають: інститут – “правила гри”, інституції (організації) – гравці [3]. Інститути у вигляді створюваних людьми меж поведінки, які впливають на політичну, економічну та соціальну взаємодію, а інституції – це організації, які встановлюють ці межі діяльності. Категорія «інституціональне середовище» розуміється як система інститутів та інституцій, які реально існують та визначають характер суспільного життя насамперед у його соціально-економічних проявах.

Усі ці категорії наявні і в аграрному секторі економіки, оскільки ця сфера діяльності як система постійно знаходиться в русі, під одночасним впливом на неї і старих, і нових інститутів та інституцій, що потребує удосконалення інституціонального середовища, яке часто вважають особливого роду «матрицею розвитку вищого порядку чи вектором, що визначає основний напрямок розвитку системи і швидкість інституціональних змін» [4, с. 21]. Таким вектором, який визначає основний напрямок розвитку аграрного сектору економіки, є впровадження інновацій. Саме цей вектор з точки зору впливу різних чинників інституціонального середовища на розвиток інноваційної аграрної економіки маловивчений фахівцями, у зв'язку з чим ми хочемо заповнити цю прогалину власними дослідженнями.

### **Мета статті**

Мета статті – охарактеризувати чинники інституціонального середовища, що впливають на інноваційну діяльність аграрного сектору економіки з метою визначення шляхів більш динамічного її розвитку.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Відомо, що інноваційна економіка базується на інноваціях, на знаннях та інтелекті, на постійному технологічному удосконаленні, на виробництві і експорті високотехнологічної продукції з високою додатковою вартістю. Вважається, що цю додаткову вартість створює інтелект новаторів та вчених, інформаційна сфера, а не матеріальне виробництво. Тому таку економіку ще називають інтелектуальною економікою, яка, як зазначено О. Ю. Мамедовим, функціонує за наявності дещо інших чинників розвитку. З одного боку, це інститути громадянського суспільства, конкуренції, лібералізму; з іншого – стимули з боку держави, ринку й суспільства [5]. І ті, й інші є окремими складовими частинами інституціонального середовища інноваційного розвитку підприємств, які забезпечують процес інновацій через акумулювання значних матеріальних, фінансових, інтелектуальних та людських ресурсів, орієнтуючись на капіталізацію різних джерел формування власного капіталу. У сукупності вони можуть стати теорією ефективної організації суспільного виробництва тільки за умови його опертя на інноваційні теорії розвитку, які відіграють все більш важливу роль у реалізації інноваційних процесів і технологій у інноваційній економіці [6, с. 44].

Реалізація цих інноваційних процесів і технологій у інноваційній економіці здійснюється через сукупність інститутів (норм і правил), регламентованих законодавчими, нормативно-правовими, відомчими та галузевими актами, що регулюють інноваційну діяльність. Їх розробляють спеціальні організації – інституції, до яких у інноваційній економіці відносять інноваційні структури: фінансові інститути (лізингові компанії, венчурні фонди, інноваційні фонди, банки), інноваційні структури (технополіси, технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні центри) та інфраструктура підтримки (центри експертизи та специфікації, консалтингові фірми, інжинірингові фірми, маркетингові центри, інформаційні центри); державні та місцеві органи влади у сфері інноваційної діяльності [4, с. 20].

Особливості інноваційної економіки формують й особливі чинники інституціонального середовища, що впливають на інноваційний розвиток підприємств аграрного сектору. Серед них: (а) складна структура аграрного виробництва; (б) суттєва зношеність основних засобів; (в) неможливість за невеликі накопичення амортизаційних відрахувань упроваджувати дорогий інноваційний продукт; (г) сезонність виробництва та тривалість періоду обігу капіталу; (д) залежність від кліматичних умов; (ж)

---

низький рівень активності сільського населення, особливо молоді. Однак саме молодь і може впроваджувати у виробництво новітні досягнення науково-технічного прогресу, для чого їй потрібна відповідна заробітна плата та інфраструктура.

Тому тут потрібно встановлювати інституційні правила, які сприяли б розвитку інноваційної аграрної економіки, іншими словами, змінювати як чинники інституціонального середовища, так і саме середовище. Ефективність цих чинників забезпечується лише за умови конструктивного підходу до функціонування приватної власності; налагодження взаємодії бізнесу, держави й суспільства в механізмі регулювання; підвищення якості правових інститутів; забезпечення високого рівня людського капіталу, а насамкінець - створення інноваційної економіки на основі її інституціональної модернізації [7]. Що ж для цього потрібно?

Зазначимо, що насамперед тут важливу роль відіграє держава. Будучи інститутом особливого роду, держава створює так званий «інституційний корсет», що підтримує ринкове середовище в необхідній формі. Такий «корсет» складається із спеціальних видів діяльності держави – законодавчої, адміністративної, контрольної, наглядової, захисної, яким відповідають інституційні інструменти й установчі структури, що встановлюють для господарських агентів універсальний порядок дій [8, с. 78]. Саме держава як інститут створює базові чинники конкурентоспроможності підприємств, що дозволить забезпечувати всебічне накопичення і розвиток знань, коли головною продуктивною силою стане інтелект та інформація, що сприятиме активізації інноваційних процесів, особливо в умовах відповідного конкурентного ринку.

Держава як інститут діє через свої чинники, якими і репрезентовано цей «корсет»: податковою політикою; адміністративними бар'єрами; механізмами фінансування та кредитування; порядком інформаційно-консультаційного забезпечення; внутрішньою організаційною структурою бізнесу; тінговою економікою; поведінковими мотивами працівників апаратів управління підприємств тощо.

Дослідження кожного із цих чинників у практичній діяльності аграрних підприємств показує, що інституціональна система є незбалансованою, що виявляється як на рівні базисних (власність, влада, управління, праця), так і похідних інститутів (ціна, конкуренція, підприємництво, регулювання). Так лише один сприятливий податковий режим суттєво змінить стан і привабливість інвестиційного клімату, про що стверджує Г.В. Спаський. Він зазначає, що з метою оптимізації витрат інвестори з країн ЄС прагнуть знайти країну з мінімальними ставками податків, але прийняті в Україні нормативні документи з питань оподаткування зробили інвестиційний клімат країни менш привабливим, ніж у інших країнах. Відсутність гнучких систем страхування підприємницьких ризиків інвесторів при мінімальних тарифах та податкових пільгах відштовхує багатьох іноземних інвесторів [9].

Крім того, в інституціональному середовищі на інноваційну діяльність впливають ще й *соціальні інститути* – організації, що формують соціально-економічне середовище ринкового господарства (акціонерні товариства, приватні власники, політичні партії, некомерційні організації різного виду, освітні установи тощо). Одним із таких соціальних інститутів є інтелектуальне підприємництво, що становить систему нагромадження знань з подальшим їх використанням у створенні інновацій, у тім числі й у аграрній сфері економіки. Інтелектуальне підприємництво базується на науковому інноваційному потенціалі, під яким В. І. Покотилова розуміє сукупність матеріальних і трудових ресурсів, організаційних, інформаційних і наукових складових, фінансових умов, що перебувають у діалектичному взаємозв'язку та функціонують як єдине ціле, створюючи оптимальні умови для ефективної реалізації інноваційної діяльності [10].

Дослідниця також вважає, що інноваційний потенціал є інтегральним поняттям виробничого і наукового потенціалів. Перший містить такі складові, як кадрова, матеріально-технічна (ресурсна), інформаційно-методологічна, організаційно-управлінська і маркетингова. Другий базується на забезпеченості науковими кадрами, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні, оптимізації організаційно-наукової системи, накопиченні знань, дослідних роботах, трансформації науки й освіти [10]. В. І. Покотилова вказує і на такі чинники, що сприяють розвитку інноваційного потенціалу, як: поглиблення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері; зміцнення кадрового потенціалу; здійснення заходів щодо інтеграції науки і виробництва; створення агротехнопарків, фінансово-промислових груп, горизонтальних і вертикальних холдингових компаній; удосконалення правових засад інноваційної діяльності та регулювання ринку інновацій в аграрній сфері шляхом застосування податкових, кредитних, страхових, митних й інших механізмів [10].

Ще одним важливим чинником інституціонального середовища, що впливає на інноваційну економіку, є інноваційна політика, в структурі якої К. М. Головіна виокремлює п'ять складових: (1) маркетингову політику, що формує тактику і стратегію поведінки підприємства на ринку; (2) політику в галузі науково-дослідних робіт, завданням якої є визначення наукового потенціалу підприємства; (3) політику структурних змін, зорієнтовану на вивчення організаційної форми підприємств, адекватних інноваційним завданням; (4) технічну політику, спрямовану на технічне переозброєння підприємства; (5) інвестиційну політику, що охоплює фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства та

накопичення коштів для реалізації інноваційних проектів [11].

Слід зазначити, що чи не найважливіше місце тут посідає п'ятий структурний елемент – інвестиційна політика, без якої неможливі інновації. Інвестиційна політика базується на принципах, сформульованих С.В. Бойко як принципи інвестиційної моделі економічного зростання [12]. Це наступні принципи: (1) системності, коли державна політика у сфері інвестицій складає певну систему взаємодії таких елементів, як мета, задачі, інструменти, очікувані ефекти; (2) узгодженості між соціальною, політичною, економічною та інвестиційною політикою держави, спрямованих на здійснення однієї мети; (3) послідовності формування дерева цілей від допоміжних до головної мети державної інвестиційної політики; (4) єдності всіх органів влади у процесі інвестування (державного, регіонального та місцевих рівнів); (5) забезпечення ринкової конкурентоспроможності; (6) інформаційного забезпечення через публічність та прозорість інвестиційних проектів; (7) збалансованості бюджетних зобов'язань та їх ресурсного забезпечення з метою створення довіри до державних органів влади у приватних партнерів тощо [12].

Як видно із викладеного, існують різноманітні чинники інституціонального середовища, що впливають на інноваційні процеси в економіці. Їх дослідження потребує систематизації, що дозволить продовжити їх подальше наукове осмислення та пошук нових шляхів вирішення питань впровадження інновацій. Нами систематизовано визначені вище чинники інституціонального середовища. З цією метою вводимо позначення кожного визначеного чинника або блоку чинників: А – інституціональне середовище: А<sub>1</sub> – інститути та А<sub>2</sub> – інституції, які репрезентовано у нашому дослідженні державними та соціальними інститутами та інституціями, відповідно позначеними: А<sub>1Д</sub> і А<sub>1С</sub>; А<sub>2Д</sub> і А<sub>2С</sub>. Частиною цього середовища є інноваційні структури, позначені (АІС), та інфраструктура підтримки (АІП), які далі деталізувати не будемо, оскільки вони детально описані у статті вище. До чинників інституціонального середовища належать також чинники інноваційного сектору аграрної економіки, позначимо їх (ЧІСАЕ), які у статті зазначені, описані та позначені відповідно літерами: (а), (б), (в), (г), (д), (ж).

Усі названі чинники взаємодіють між собою, спрямовуючи свою дію на створення інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Цю взаємодію ми спробували систематизувати, розмістивши чинники та їх вектор дії у певній послідовності, у зв'язку з чим отримали модель формування інноваційного потенціалу аграрних підприємств під впливом чинників інституціонального середовища та інноваційної економіки аграрного сектору, зображену на рис. 1.



Рис. 1. Модель формування інноваційного потенціалу аграрних підприємств під впливом чинників інституціонального середовища

Як зображено в моделі, з одного боку, на інноваційну економіку впливають державні інститути та інституції  $A (A_1; A_2)$ : АД ( $A_1D$  і  $A_2D$ ); з іншого, соціальні інститути:  $A (A_1; A_2)$ : АС ( $A_1C$  і  $A_2C$ ). Це ті загальні інститути і інституції, які діють на усю економіку в країні без винятку. Однак у аграрній економіці є свої особливості, тому на рис.1 ми виокремили ці особливі чинники, притаманні суто аграрній економіці. Усі разом вони формують інноваційну економіку аграрного сектору, у результаті чого створюється інноваційна політика на основі принципів, а на їх основі формується інноваційний потенціал (науковий + виробничий) аграрних підприємств. Отримана в результаті проведеного нами дослідження модель формування інноваційного потенціалу аграрних підприємств дозволяє комплексно систематизувати зусилля аграрної науки та спрямувати їх на реалізацію ідей у практиці інноваційної діяльності аграрних підприємств. Застосування в практичній діяльності названих структурних елементів інноваційної політики та принципів інвестиційної політики, без сумніву, сприятиме реалізації інноваційного потенціалу у аграрній сфері економіки, що дозволить будувати її на постійному технологічному удосконаленні, на виробництві і експорті високотехнологічної продукції.

Сюди слід також додати і такий аспект, як залучення коштів населення країни, яке їх має, але не вкладає у економіку країни, оскільки таким інститутом, як держава, не створено відповідні механізми їх залучення та гарантії збереження і примноження. Однак поруч із гарантіями потенційним індивідуальним інвесторам слід пояснювати про необхідність зниження відсоткових ставок, оскільки 26 % річних, які зараз пропонують банки за депозитами, в майбутньому призведуть як до краху таких банків, так і до краху всієї економіки через непомірну інфляцію. Також стануть неможливими інвестиції у інноваційну економіку, тим більше, що у її основі знаходиться інтелект та людський капітал.

Говорячи про інтелект, не слід забувати про соціальні інституції та інститути. Саме через них має регулюватися економіка, у якій ринкові механізми мають стати новими, за яких не було б того первісного накопичення капіталу, лозунг якого був виказаний ще у XVIII столітті різними економістами, але узагальнений і поширений К. Марксом у «Капіталі», де зазначено, що капітал боїться відсутності прибутку або занадто малого прибутку, як природа боїться порожнечі. Але, коли прибуток є достатнім, капітал стає ненажерливим. Забезпечте 10 %, і капітал погодиться на будь-яке його застосування, за 20 % він пошавляється, а за 50 % готовий зламати собі голову, при 100 % він кидає виклик усім людським законам, а при 300 %, немає такого злочину, на який він не ризикнув би, хоч би й за страху потрапити на шибеницю [13]. Таке накопичення первісного капіталу почалося в нашій країні на перших порах зародження ринкової економіки після розпаду соціалістичної системи, коли підприємці реалізували лише той товар, який приносив їм дохід у великих розмірах. Навіть тепер вони зізнаються, що якщо чистий прибуток менше 100 %, то від такого товару вони готові відмовлятися, оскільки у попередніх роках за деякими товарами він складав не менше 300 %, а інколи досягав й 1000 % [14].

Тому у випадку із накопиченням капіталу за рахунок високих відсотків має залучатися банківський інститут, а точніше така інституція, як НБУ. Остання має розробити таку політику, коли відсотки будуть обмежені як у банках, так і в інших інвестиційних проектах, бо що більше коштує депозит, то дорожчий кредит, то вищі ціни і вища інфляція, то швидше відбувається спад економіки. Якщо вона і зростає, то винятково за рахунок зростання цін. А оскільки населення країни знаходиться разом із інститутами і інституціями у одному «човні», то де б не знаходилися його (населення) гроші, всі вони потонуть разом із цим човном, якщо він буде перевантажений тією ж інфляцією і тоннами надрукованого, нічим не забезпеченого, паперу. Щоб цього не відбулося, треба пояснювати і підприємцям, і населенню, що човен один, його не можна перевантажити, а для цього потрібно дотримуватися «правил гри», встановлених хоч і ринковими механізмами, але механізмами сталої економіки.

Для цього слід змінювати інформаційну політику, в основі якої лежало б роз'яснення відносно нової економічної політики, політики поступового сталого розвитку і невеликих норм прибутку. Саме невеликі відсотки, невеликі прибутки сприятимуть упровадженню інноваційного продукту. Цей процес буде дуже тривалим, у результаті якого поступово має змінюватися менталітет підприємництва і менталітет самого населення.

Упроваджувати інновації повинні (в більшості) молоді науковці, яких держава повинна стимулювати, створюючи відповідні умови. Саме науковці повинні шукати інвесторів для своїх інновацій, займатись упровадженням і правовим захистом своїх досліджень. Тут має бути поєднання науки і практики, коли компанії замовляють інноваційний продукт, виділяють фінансові ресурси на його впровадження, а фахівці, таким чином, його створюють і реалізують у інноваційному середовищі. Це особливо важливо у аграрному секторі, де потрібно шукати ресурси, бо інноваційних проектів дуже багато, а ресурси для їх упровадження обмежені. Саме аграрна сфера економіки може зробити той самий стрибок у інтелектуальному розвитку на базі інновацій.

Здійснення заходів на шляху поліпшення інноваційної діяльності у системі аграрного сектору економіки можливе за умови інвестування у людський капітал, технічне переозброєння підприємств, зміцнення виробничої і соціальної інфраструктури підприємств, активізацію наукових розробок та їх впровадження у практику діяльності. Активізацію наукових розробок слід здійснювати не тільки за

---

рахунок коштів бюджету, а й за рахунок приватних інвестицій, коли підприємці будуть зацікавлені у інноваційних розробках і самі захочуть їх фінансувати, для впровадження у своє виробництво.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Дослідження чинників інституціонального середовища, що впливають на інноваційну діяльність аграрного сектору економіки, дозволило зробити наступні висновки.

По-перше, застосування як методологічного інституціонального підходу у дослідженні дозволило побудувати модель формування розвитку інноваційного потенціалу аграрних підприємств під впливом чинників інституціонального середовища, яка дозволяє комплексно систематизувати зусилля аграрної науки та спрямувати їх на реалізацію ідей у практичну площину інноваційної діяльності аграрних підприємств.

По-друге, довести, що державні і соціальні інститути мають формувати такі правила і закони, які сприятимуть упровадженню ресурсозберігальних технологій. По-третє, показати, що інституції через законодавство та інші правила мають здійснювати структурні трансформації виробництва з метою його оптимізації, реорганізацію управління виробництвом і персоналом.

### **Список літератури**

1. Лопатинський, Ю. М. Трансформація аграрного сектора: інституціональні засади [Текст] : навч. посіб. / Ю. М. Лопатинський. – Чернівці: Рута, 2006. – 344 с.
2. Сльозко, Т. М. Інституційна теорія у обліковій науці: деякі проблеми дефініцій [Текст] / Т. М. Сльозко // Materialy X Mizinarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2014», 27.03.2014 – 05.04.2014. Dil 5. Ekonomicke vedy. Praga. PH “Education and science s.r.o. 2014” – С. 80-83.
3. Институциональная экономика [Текст] : учебник/ Под общ. ред. А. Олейника. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 704 с.
4. Архієреєв, С. І. Формування ринкового інституціонального середовища інноваційної діяльності [Текст] / С. І. Архієреєв, Н. М. Волоснікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Сер. Економічна. – 2004. – Вип. 76. – С. 17-22.
5. Мамедов, О. Ю. Тайна инновационной экономики – в ее инновационной организации! [Текст] / О. Ю. Мамедов / Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2009. – Т.7, №2. – С. 5-8.
6. Пестова, О. А. Институціональні аспекти теорії інноваційного розвитку [Текст] / О. А. Пестова // Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – С. 38-45.
7. Шпикуляк, О. Г. Институціоналізація інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки [Текст] / О. Г. Шпикуляк, Л. І. Курило // Облік і фінанси АПК. – 2010. – №3. – С. 38-45.
8. Гриценко О. А. Місце держави в інституційному просторі трансформаційної економіки [Текст] / О. А. Гриценко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. Т.11. – Суми: ВВП “Мрія - 1” ЛТД, УАБС, 2004. – С. 76-82.
9. Спаський, Г. В. Інвестиційне забезпечення фермерських господарств Закарпаття [Текст] / Г. В. Спаський // Економіка АПК. – 2008. – № 7. – С. 62-64.
10. Покотилова, В. І. Роль науки у формуванні інноваційного потенціалу агро продовольчого комплексу [Текст] / В. І. Покотилова // Економіка АПК. – 2008. – №7. – С. 68-75.
11. Головіна, К. М. Роль складових інноваційної політики на підприємстві [Текст] / К. М. Головіна // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств // Тези доповідей. VI Міжн. наук.-практ. конф., 30-31 жовтня 2013 р., – Харків, НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2013. – С. 127-128.
12. Бойко С. В. Основні принципи побудови інвестиційної моделі економічного зростання [Текст] / С. В. Бойко // Теорія та практика управління економічним розвитком // Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 22-24.11. 2012 року). – В.3т., – Т.1. – Донецьк: ООО «Фирма «Друк-Инфо», 2012. – С. 25-27.
13. Dunning, T. J. Trade's Unions and Strikes: Their Philosophy and Intention. — London: Published by the author, and Sold by M. Harley, No 5, Raquet court, Fleet street, E.C. 1860. — P. 35-36.
14. Сльозко, Т. М. Собівартість у постіндустріальній економіці: погляд бухгалтера [Текст] / Т. М. Сльозко // Економіка України - 2010. - № 9. – С. 60-67.

### **References**

1. Lopatynskyi, Yu. M. (2006). Transformatsiia ahrarnoho sektora: instytutsionalni zasady. Chernivtsi: Ruta.
2. Slozko, T. M. (2014). Instytutsiina teoriia u oblikovii nautsi: deiaki problemy definityi. Materialy Kh Mizinarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2014», 27.03.2014 – 05.04.2014. Dil 5. Ekonomicke vedy. Praga. PH “Education and science s.r.o. 2014”.
3. Olejnik, A. (2007). Institucional'naja jekonomika. Moscow: INFRA -M.

- 
4. Arkhiereiev, S. I. & Volosnikova, N. M. (2004). Formuvannia rynkovoho instytutsionalnogo seredovyshcha innovatsiinoi diialnosti. Naukovi pratsi Donetskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu, 76, 17-22.
  5. Mamedov, O. Ju. (2009). Tajna innovacionnoj jekonomiki – v ee innovacionnoj organizacii! Jekonomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta, 7(2), 5-8.
  6. Piestova, O. A. (2011). Instytutsionalni aspekty teorii innovatsiinoho rozvytku. Akademichnyi ohliad, 2 (35), 38-45.
  7. Shpykuliak, O. H. & Kurylo, L. I. (2010). Instytutsionalizatsiia innovatsiinoi diialnosti v aharnii sferi ekonomiky. Oblik i finansy APK, 3, 38-45.
  8. Hrytsenko O. A. (2004). Mistse derzhavy v instytutsiinomu prostori transformatsiinoi ekonomiky. Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats. T.11. Sumy: VVP "Mriia - 1" LTD, UABS.
  9. Spaskyi, H. V. (2008). Investytsiine zabezpechennia fermerskykh gospodarstv Zakarpattia. Ekonomika APK, 7, 62-64.
  10. Pokotylova, V. I. (2008). Rol nauky u formuvanni innovatsiinoho potentsialu ahro prodovolchoho kompleksu. Ekonomika APK, 7, 68-75.
  11. Holovina, K. M. (2013). Rol skladovykh innovatsiinoi polityky na pidpriemstvi. Problemy sotsialno-ekonomichnogo rozvytku pidpriemstv. Kharkiv., NTU «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut», 127-128.
  12. Boiko, S. V. (2012). Osnovni pryntsypy pobudovy investytsiinoi modeli ekonomichnogo zrostannia. Teoriia ta praktyka upravlinnia ekonomichnym rozvytkom. Donetsk: OOO «Fyrma «Druk-Ynfo», 25-27.
  13. Dunning, T. J. (1860). Trades Unions and Strikes: Their Philosophy and Intention. London.
  14. Slozko, T. M. (2010). Sobivartist u postindustrialnii ekonomitsi: pohliad bukhhaltera. Ekonomika Ukrainy, 9, 60-67.

**Стаття надійшла до редакції 19.10.2015 р.**

**Зоряна Богданівна ЛИТВИН**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри аудиту, ревізії та аналізу,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: z.lutvun@gmail.com

**НЕОБХІДНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ В УМОВАХ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Литвин, З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства [Текст] / Зоряна Богданівна Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 152-156. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто складові антикризового управління діяльністю підприємства. Науково обґрунтовані основні етапи проведення фінансової діагностики. Проаналізована система діагностики та основні завдання що вирішуються при її проведенні.*

**Ключові слова:** управління підприємством; економічна діагностика; фінансова діагностика; антикризове управління; кризові явища.

**Zoryana Bohdanivna LYTVYN**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Audit, Revision and Analysis,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: z.lutvun@gmail.com

**NECESSITY OF DIAGNOSTICS IN THE CONDITIONS OF ANTICRISIS MANAGEMENT OF THE  
COMPANY ACTIVITIES**

**Abstract**

*The article examines the components of crisis management by the company activity. The main stages of economic diagnostics are scientifically grounded. The financial system of diagnostics is analyzed. The basic tasks that can be solved while implementing this system are determined.*

**Keywords:** business management; economic diagnostics; financial diagnosis; crisis management; crisis.

**JEL classification: O12**

---

Враховуючи наукову і практичну актуальність теми та спираючись на результати дослідження її окремих аспектів в економічній літературі як у зарубіжних так і вітчизняних науковців визначаємо мету статті, яка полягає в обґрунтуванні основних етапів проведення діагностики як важливої складової системи управління господарською діяльністю підприємства.

В сучасних умовах господарювання підприємства, організації, фірми здійснюють свою діяльність під впливом багатьох негативних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, які можуть привести до фінансової кризи та банкрутства. Для нейтралізації кризових явищ на підприємствах застосовується антикризове управління із застосуванням різних форм та методів управління фінансами. Завдання антикризового управління будуть різнитись залежно від того, який етап розгортання кризи характерний для підприємства. Антикризове управління вважається ефективним, якщо за рахунок нейтралізації ризиків кризи вдалося уникнути. Якщо криза на підприємстві почала розгортатися, то



антикризове управління буде спрямоване на подолання кризових явищ мінімізацію ризиків. В умовах розгортання кризи антикризове управління можна розглядати як комплекс цілеспрямованих дій, направлених на забезпечення виходу підприємства з кризи. Результатом таких дій має стати запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

Антикризове управління передбачає постійне врахування ризику та орієнтацію на можливі зміни середовища функціонування підприємства, це в свою чергу приводить до необхідності періодичного перегляду та коректування фінансової стратегії, залежно від ситуації (рис.1).

Від забезпечення системи управління інформацією про стан та перспективи діяльності, існуючі й потенційні проблеми, альтернативні сценарії розвитку залежить ефективність роботи суб'єкта господарювання.

Дослідженням проблемних питань антикризового управління підприємством, діагностики фінансово-господарської діяльності, стали праці, як вітчизняних так і зарубіжних економістів-науковців, зокрема, Н. Брюховецької, І. О. Бланка, Н. Дмитрієвої, О. Гетьман, Н. Євдокимової, Т. Загорної, Л. Лігоненко, Т. Костенко, Л. Крепкого, І. Кривов'язюка; діагностиці фінансового стану – Т. Берднікової, О. Виборової, Л. Костирко, О. Мороза, А. Теребуха; управлінню фінансово-господарською діяльністю – І. Бланка, О. Гавриша, П. Круша, В. Савчука, А. Сігайова, Д. Стеченка, А. Шегди.



**Рис. 1. Складові антикризового управління**

Неоднозначність теоретичних положень та недостатність відповідних практичних розробок в сфері діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств вказують на потребу у системному дослідженні цієї проблеми.

Сьогодні діагностика, що має яскраво виражений цільовий характер не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи.

Конкурентна ситуація, в якій доводиться здійснювати господарську діяльність вітчизняним підприємствам будь-якої форми власності та галузевої орієнтації є не стабільною, не прогнозованою і абсолютно не позбавленою впливу несприятливих зовнішніх чинників. Підприємство зовсім незахищене в необмеженому конкурентному просторі.

В умовах швидких змін факторів зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління, здатні оперативного реагувати на зовнішні загрози та труднощі і не останню роль тут відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічного діагностування може бути будь-яка сфера або напрямок діяльності.

У сучасних умовах господарювання керівництво підприємств має враховувати динамічність зовнішнього оточення, підвищений рівень ризику виконання поточної діяльності, що обумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Розробка, ухвалення і реалізація рішень тактичного й

---

стратегічного характеру здійснюється на основі аналізу поточного стану підприємства та перспектив його розвитку. Такий аналіз проводиться шляхом застосування методів економічної діагностики з метою виявлення та вирішення проблем підприємства в процесі досягнення поставлених цілей. Наведемо декілька визначень економічної діагностики. [3, с. 16]

На думку О. О. Гетьман і В. М. Шаповала, економічна діагностика підприємства – це оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків ухвалення поточних управлінських рішень. М. Ф. Коротаєв визначає економічну діагностику як комплекс досліджень, спрямованих на виявлення цілей функціонування господарюючого суб'єкта і способів їх досягнення. Р. Ш. Рапопорт розглядає економічну діагностику як дослідницьку діяльність, спрямовану на встановлення, аналіз і оцінку проблем підвищення ефективності системи менеджменту організації та виявлення головних напрямків їх розв'язання.

Таким чином, узагальнюючи наведені визначення, можна стверджувати, що діагностика – це комплексний аналіз поточного стану і перспектив розвитку підприємства з метою розв'язання проблем і використання переваг, що виникають і створюються в процесі його діяльності.

Без економічної діагностики неможливі планування, прогнозування, бюджетні асигнування, ефективне розміщення фінансових ресурсів. Діагностика фінансового стану підприємства охоплює такі основні напрямки:

- оцінка фінансових потреб підприємства;
- визначення додаткових обсягів залучення фінансових ресурсів та джерел їх одержання – кредити, пошук внутрішніх резервів, додатковий випуск акцій, облігацій;
- виявлення резервів поліпшення фінансового стану;
- своєчасне вживання заходів, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства;
- забезпечення обґрунтованого планування фінансового оздоровлення підприємства.

Діагностика повинна інформаційно забезпечувати прийняття рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані про фінансовий стан підприємства. Завдання діагностики фінансового стану повинні бути підпорядковані завданням управління підприємством у трьох сферах діяльності: операційній (виробничій), інвестиційній та фінансовій, що поєднанні рухом фінансових ресурсів.

Мета економічної діагностики – комплексна оцінка фінансового стану, ділової активності підприємства для пошуку шляхів поліпшення його платоспроможності, виявлення змін у фінансовому стані в просторі і часі, визначення і прогнозування основних факторів впливу на фінансовий стан підприємства. Діагностика підприємства – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що, впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації.

Важливість здійснення діагностики як методу дослідження визначається її необхідністю у розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства та реалізації ефективного менеджменту. Будучи складовою управлінського процесу, економічна діагностика необхідна для оцінки привабливості підприємства з точки зору зовнішнього інвестора, визначення його позиції в національних та інших рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і можливості, сильні та слабкі сторони підприємства, визначити напрямки адаптації внутрішніх можливостей організації до змін умов зовнішнього середовища. [2] Діагностика може проводитися за всіма аспектами діяльності, декількох, або за одним напрямом. Комплексна діагностика доцільна коли на підприємстві відсутня система моніторингу поточної діяльності, а також коли складно визначити «вузькі місця» їх причини та послідовність розв'язання проблем. Сутність фінансової діагностики виявляється у принципах, функціях ролі в управлінні та завданнях.

Із вимог до управління впливають такі принципи фінансової діагностики: стратегічна спрямованість, орієнтація на кількісні стандарти (нормативи); прозорість; точність; адекватність; інтегрованість; простота та економічність.

Основні завдання, що вирішуються при проведенні фінансової діагностики:

- визначення стану підприємства на момент дослідження (фінансовий стан, майновий стан підприємства, достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій, потреба в додаткових джерелах фінансування, здатність до нарощування капіталу, раціональність використання позикових засобів, ефективність діяльності підприємства);
  - виявлення тенденцій і закономірностей у розвитку підприємства за досліджуваний період;
  - визначення «вузьких» місць, що негативно впливають на фінансовий стан підприємства;
  - виявлення резервів, які підприємство може використовувати для поліпшення фінансового стану.
- Фінансова діагностика повинна включати такі етапи:
- збір інформації та опрацювання про об'єкт дослідження;
  - визначення причин, які призвели до зміни фінансового становища підприємства;
-

- вибір най вірогідніших гіпотез та розробка програми дій на майбутнє і висновки щодо тенденцій розвитку підприємства (рис. 2).

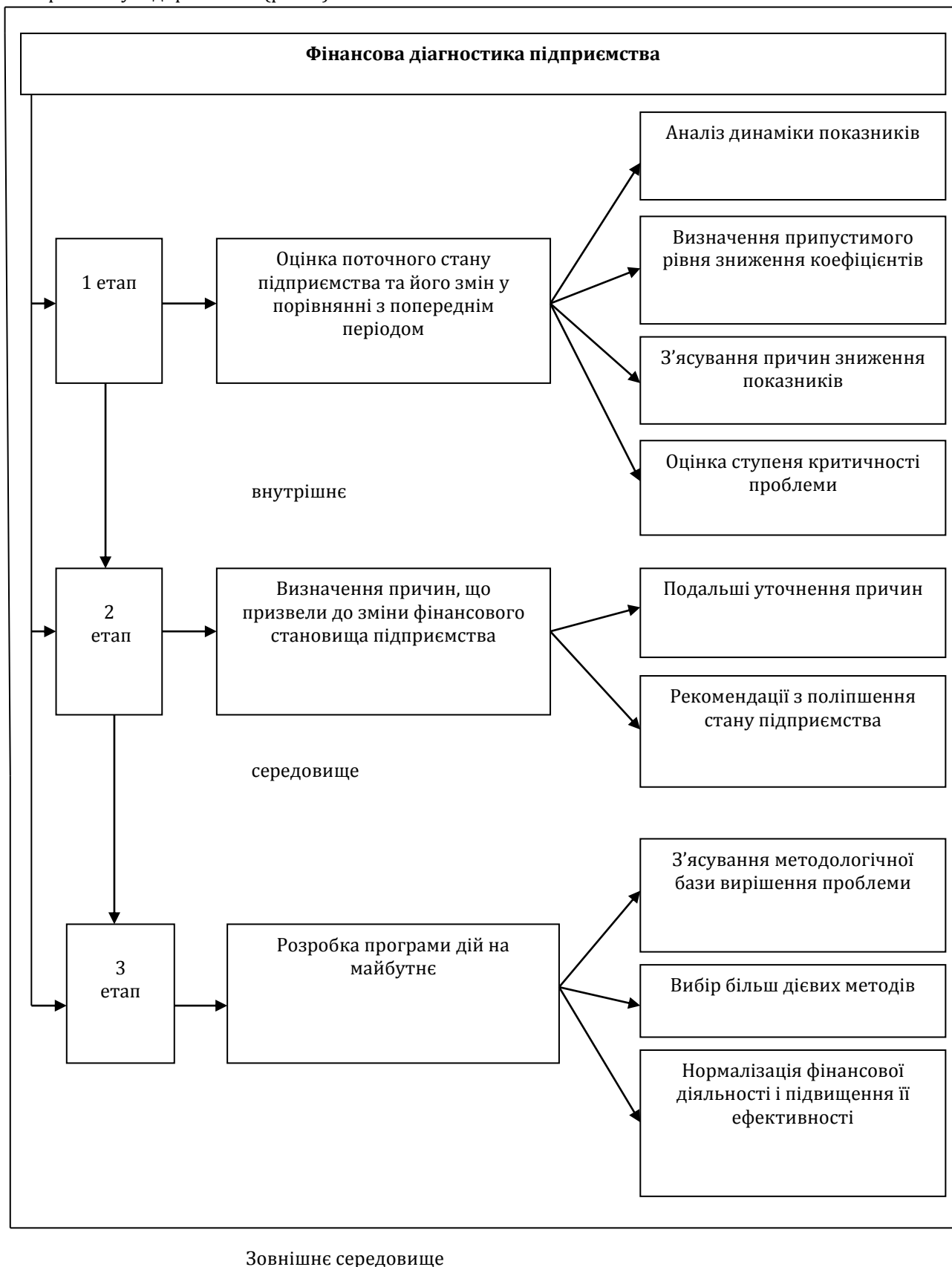


Рис. 2. Схема побудови системи фінансової діагностики [6]

---

На першому етапі дають оцінку поточного стану підприємства, а також аналізують зміни які відбулися у порівнянні з минулим періодом. Зокрема: аналізують динаміку показників; визначають допустимий рівень зниження коефіцієнтів; з'ясовують причини зниження коефіцієнтів; оцінюють рівень критичності проблеми.

На другому етапі фінансової діагностики підприємства визначають причини, що вплинули на зміну фінансового становища підприємства. А саме: уточнюють та аналізують причини та вносять рекомендації щодо поліпшення стану підприємства.

На третьому етапі визначають методологічні основи вирішення проблеми, вибирають більш дієві методи і на цій основі нормалізується і підвищується ефективність фінансової діяльності підприємства.

Фінансова діагностика надає максимально достовірні та переконливі результати аналізу всіх сфер діяльності підприємства. Результати діагностики та запропоновані рекомендації допоможуть керівництву у розробці гнучкої стратегії ефективного функціонування та подальшого динамічного розвитку підприємства.

Основною метою антикризового фінансового управління є розробка і реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечить його вихід з кризового фінансового стану. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства.

Антикризове фінансове управління трактується як система прийомів та методів управління фінансами спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства [4, с. 10].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, діагностика, не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи. Подальші дослідження повинні спрямовуватися на формування дієвої системи діагностики, а також вдосконалення підходів та методів проведення фінансової діагностики.

### **Список літератури**

1. Кривов'язюк, І. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
2. Кривов'язюк, І. В. Економічна діагностика [Текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
3. Литвин, З. Б. Діагностика бізнес-процесів [Текст] : навч.-методичні вказівки та поради для студентів-магістрів / З. Б. Литвин. – Тернопіль, 2015. – 62 с.
4. Салига, О. М. Антикризове фінансове управління підприємством [Текст] : підручник / О. М. Салига. – К.: КНЕУ, 2005. – 386 с.
5. Суздальцев, О. М. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / О. М. Суздальцев, К. О. Гайдаш // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2012. – № 1. – С. 88-92.
6. Чернишов, В. Фінансова діагностика як система забезпечення фінансової стійкості підприємства [Текст] / В. Чернишов // Вісник Харківського національного економічного університету. – 2012 р.

### **References**

1. Kryvoviaziuk, I. V. (2008). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv: Kondor.
2. Kryvoviaziuk, I. V. (2013). Ekonomichna diahnostryka. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
3. Lytvyn, Z. B. (2015). Diahnostryka biznes-protsesiv. Ternopil.
4. Salyha, O. M. (2005). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom. Kyiv: KNEU.
5. Suzdaltsev, O. M. & Haidash, K. O. (2012). Antykryzove upravlinnia yak odyz iz napriamiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava, 1, 88-92.
6. Chernyshov, V. (2012). Finansova diahnostryka yak systema zabezpechennia finansovoi stiiikosti pidpriemstva. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Олександр Олексійович МЕЛЬНИЧЕНКО**

аспірант кафедри економіки підприємства,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У  
СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Мельниченко, О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання [Текст] / Олександр Олексійович Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 157-162. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю в Україні, багато підприємств потерпають від погіршення результатів своєї діяльності. Налагодити сталі господарські зв'язки в економічних системах дуже складно, тому все більшої ваги набуває запровадження на підприємствах антикризового управління.

**Об'єктом** нашого дослідження є процеси організації системи антикризового управління на підприємстві. **Предметом** дослідження є економічна сутність антикризового управління.

**Мета.** Метою статті є визначення поняття та розробка концептуального підходу до антикризового управління з урахуванням актуальних умов господарювання.

**Метод (методологія).** У ході дослідження використано методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення.

**Результати.** У статті відображено актуальність розвитку науково-практичного підґрунтя антикризового управління на підприємстві. Досліджено сутність поняття «антикризове управління», виокремлено основні підходи до його визначення, відповідно до яких останнє має на меті виведення підприємства з кризового стану, підтримання його стабільності, попередження виникнення кризи. Запропоновано власне визначення, відповідно до якого антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі в окремих бізнес-процесах з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що полягає у здійсненні відповідних інструментів та процедур та глибокому переосмисленні принципів діяльності підприємства. Також у статті було розроблено концептуальний підхід до антикризового управління підприємством, що передбачає залежно від глибини кризи впровадження превентивного, поточного та запізнитого антикризового управління та згідно з яким воно має здійснюватися в окремих бізнес-процесах підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління; протиріччя; взаємодія; економічна система; бізнес-процес.

**Oleksandr Oleksiyovych MEL'NYCHENKO**

PhD student,  
Department of Economy of Enterprise,  
Kharkiv National Automobile and Highway University

**THE ESSENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS****Abstract**

**Introduction.** The modern business environment is characterized by economic and political instability in Ukraine. Many enterprises suffer from a deterioration of its activity. At a time when it is difficult to establish stable economic ties in economic systems, the implementation of anti-crisis management at the enterprises becomes more and more important.

The object of this study is the process of the anti-crisis management system organization at the enterprise. The subject of the study is the economic essence of anti-crisis management.

**Purpose.** The purpose of the article is to define and the develop the conceptual approach to anti-crisis management on the basis of the current economic conditions.

---

**Method (methodology).** The survey uses the methods of analysis, synthesis and theoretical synthesis.

**Results.** The article shows the relevance of scientific and practical basis for crisis management at the enterprise. The author has investigated the term "crisis management", highlighted the main approaches to its definition. According to these approaches the term under study involves the withdrawal of the company from crisis, the maintaining of the company in a stable condition, the warning of a crisis in the company. The author proposes his own definition, according to which crisis management is a control system, which is aimed primarily at early detection of contradictions of enterprise with the environment or its internal environment in the context of specific business processes in order to prevent crisis in the enterprise; when there is a probability of occurrence of crisis it should be done the reorganization to perform certain business processes according to current economic conditions; if there is the crisis itself all the efforts should be directed for the development of a mechanism for overcoming the crisis that would include the implementation of appropriate tools and procedures and a deep rethinking of the principles of the company. A conceptual approach to a crisis management is developed in this research. Depending on the depth of the crisis in the enterprise it involves the implementation of preventive, current and delayed anti-crisis management. This management should be carried out in some business processes.

**Keywords:** anti-crisis management; conflict; cooperation; economic system; business process.

**JEL classification:** M210

---

### Вступ

Політична та економічна нестабільність, що зараз властиві Україні, негативним чином впливають на підприємницьке середовище. Усе більше підприємств з кожним роком потерпають від кризових явищ у суспільстві та економіці. Невизначеність майбутнього, неможливість прогнозування на тривалу перспективу основних показників діяльності, нестабільність цін та курсів валют спричиняють погіршення господарського стану підприємств та несуть ризик їх банкрутства. Тому сьогодні питання антикризового управління на підприємствах стає дуже актуальними. Насамперед необхідно визначитися з сутністю поняття антикризового управління, що відображено в публікаціях таких вчених, як Бурий С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Жариков І. А., Захаренко Н. С., Кошкін В. І., Маховка В. М., Мацева Д. С., Мінаєв Е. С., Пилипчук В. В., Панагушин В. П., Покритан П. А., Сапа Н. В., Уткін Е. А., Шпачук В. В. Аналіз джерел показав відсутність єдиного підходу до тлумачення цього поняття. Крім того, важливим є визначення наукових основ запровадження антикризового управління на підприємстві. Аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві висвітлили у своїх працях Біломістна І. І., Біломістний О. М., Бойко Д. І., Головач К. С., Горалько О. В., Горова К. О., Горювий Д. А., Крамська М. С., Лузанова М. М., Силкін О. С., Супрун В. О., Чернявська Т. А., Шевцова О. Й.

### Мета та завдання статті

Метою статті є визначення поняття та розробка концептуального підходу до антикризового управління з урахуванням актуальних умов господарювання. Поставлена мета обумовлює розв'язання таких завдань: вивчення теоретичних джерел та визначення основних підходів до визначення поняття антикризового управління та розробка власного на основі узагальнення результатів досліджень вчених та доповнення їх власними здобутками щодо економічної сутності кризи на підприємстві; розробка концептуального підходу до антикризового управління на підприємстві.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Покритан П. А. зазначає, що антикризове управління займається вивченням системи економічних відносин, що пов'язані з виникненням кризових явищ у процесі функціонування суб'єктів економіки [1, с. 17]. Таке визначення дає уявлення про предмет наукових досліджень з проблеми антикризового управління.

Щодо конкретизації сутності антикризового управління, то існує декілька основних підходів. Прибічники одного вважають, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані і показники його господарської діяльності значно погіршилися. Кошкін В. І. зазначає, що антикризове управління становить сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур відповідно до конкретного підприємства-боржника [2, с. 34]. Довгань Д. А. стверджує, що антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [3, с. 155]. Такий підхід є правильним, проте розглядає проблему настання кризового стану підприємства вже як факт. Відповідно до цього антикризове управління має на меті подолання негативних наслідків неефективного управління та неправильної оцінки стану бізнес-оточення підприємства, що призвели до глибоких проблем у його діяльності.

---

На думку прибічників другого підходу, доцільніше підтримувати діяльність підприємства у стабільному стані, незважаючи на загрози і ризики. Шпачук В. В. вважає, що антикризове управління – управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища [4]. Бурий С. А., Мацеха Д. С. зазначають, що антикризове управління – це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [5, с. 21]. Таким чином, можна визначити, що одним із завдань антикризового управління є збереження економічної системи в рівноважному стані, реагуючи належним чином на загрози підприємницького середовища.

Третій підхід щодо визначення сутності антикризового управління наголошує на необхідності попередження кризи на підприємстві. Мінаєв Е. С., Панагушин В. П. вважають, що під антикризовим управлінням слід розуміти не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність згідно з виробленою програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [6, с. 35]. Уткін Е. А. зазначає, що антикризове управління – це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі та власних заощадженнях [7, с. 122].

Можна сказати, що антикризове управління має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи. Маховка В. М. називає антикризовим управлінням особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [8, с. 31-32]. А Василенко В. О. під антикризовим управлінням розуміє управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [9, с. 42].

Можна зробити висновок, що у сучасному підприємстві антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них, а в разі погіршення діяльності підприємства терміново реалізовувати заходи з подолання кризових явищ. У межах антикризового управління необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій та розробляти порядок дій у разі імовірних загострень протиріч всередині підприємства або із зовнішнім середовищем. Ґрунтуючись на наших попередніх дослідженнях [10, с. 19] та узагальненні підходів щодо визначення сутності антикризового управління пропонується власне трактування цього поняття. Антикризове управління – система управління, що спрямована насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при виникненні імовірності настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

Аналіз фахових джерел показав існування різноманітних підходів до впровадження антикризового управління у діяльність підприємства. Супрун В. О. розглядає антикризове управління за моделями на засадах контролінгу, реінжинірингу, фінансової діагностики, фінансової санації, інвестиційного менеджменту, менеджменту персоналу, консалтингового менеджменту, інноваційного антикризового управління [11, с. 401]. Чернявська Т. А. виокремлює в діяльності підприємства передкризове управління, що містить розробку та реалізацію попереджувальних стратегій, управління за умов кризи, що має на меті розробку та реалізацію тактичних планів реагування на кризу та усунення кризових ситуацій, та післякризове управління, що характеризується розробкою та реалізацією стратегій збільшених та покращених відновлених результатів [12, с. 251]. Шевцова О. Й. розкриває місце антикризового управління в системі управління підприємством через його взаємозв'язок з фінансовим менеджментом [13, с. 135]. Горова К. О. розглядає роль аутсорсингу в антикризовому управлінні [14, 22-23; 15, с. 15]. Горюхов Д. А. вважає, що антикризове управління сучасним підприємством має враховувати не лише матеріальні, але й віртуальні форми економічних відносин [16, с. 16]. На основі узагальнення результатів досліджень вчених та застосування власного визначення антикризового управління пропонується наступний концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві (рис. 1).

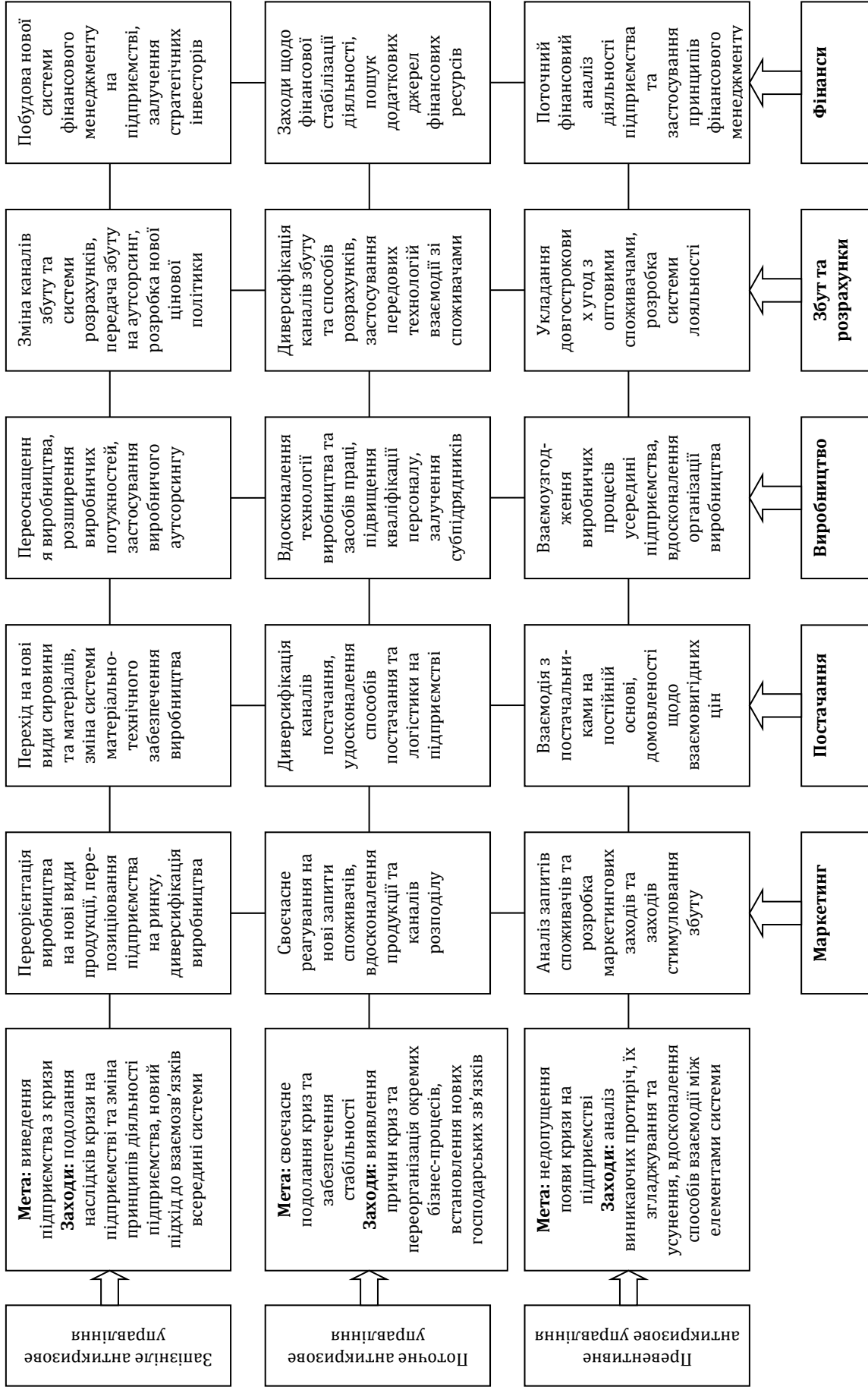


Рис. 1. Концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві



---

Наведений підхід характеризується тим, що враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Аналіз наукових підходів до визначення економічної сутності поняття антикризового управління та використання власного підходу до визначення кризи на підприємстві дозволили надати власне визначення цього поняття, яке, на відміну від наявних, враховує головне завдання протидії кризовим явищам – подолання протиріч в економічній системі підприємства – та ступінь глибини кризових явищ. Це дозволило розробити концептуальний підхід до антикризового управління підприємством, відповідно до якого воно має здійснюватися у окремих бізнес-процесах підприємства. Ці наукові здобутки мають стати основою розробки ефективного механізму антикризового управління на сучасному підприємстві.

### **Список літератури**

1. Покрытан, П. А. Теория антикризисного управления [Текст] : учебно-практическое пособие / П. А. Покрытан. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 237 с.
2. Кошкин, В. И. Антикризисное управление : 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11 [Текст] / В. И. Кошкин. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
3. Довгань, Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
4. Шпачук, В. В. Сутність терміну «Антикризове управління» [Електронний ресурс] / В. В. Шпачук // Збірник наукових праць серія «Управління». – 2011. – Вип. 1. – Режим доступу : [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravvl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravvl/2011_1/27.pdf).
5. Бурый, С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурый, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с.
6. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие / [В. Г. Крыжановский др.]; под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 1998. – 432 с.
7. Уткин, Э. А. Антикризисное управление [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
8. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.
9. Василенко, В. О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003.– 504 с.
10. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів [Текст] / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2015. – №2(9). – С. 16-22.
11. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи [Текст] / В. О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – №2(18). – С. 399-403.
12. Чернявська, Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності [Текст] / Т. А. Чернявська // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 18., ч. II. – С. 247-252.
13. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства [Текст] / О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 132-236.
14. Горова, К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством [Текст] / К. О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 2, Т.1. – С. 21-4.
15. Горова, К. О. Значення аутсорсингу у сучасній економіці [Текст] / К.О. Горова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2013. – №1(4). – Харків : ХНАДУ, 2013. – С. 13-19.
16. Горючий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горючий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.

---

## References

1. Pokrytan, P. A. (2007). Teoryya antykrizysnoho upravlenyya. Moscow. EAOY.
2. Koshkyn, V. Y. (2000). Antykrizysnoe upravlenye : 17-modul'naya prohramma dlya menedzherov. «Upravlenye razvytyem orhanyzatsyy». Modul' 11. Moscow: Infra-M.
3. Dovhan, D. A. (2013). Antykrizove upravlinnya yak sposib zapobihannya ta uperedzhennya neplatospromozhnosti korporatsiyi. Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky, 3, 152-156.
4. Shpachuk, V. V. (2011). Sutnist' terminu «Antykrizove upravlinnya». Zbirnyk naukovykh prats seriya «Upravlinnya». 1. Retrieved from : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf).
5. Buryi, S.A. (2006). Antykrizove upravlinnya ta upravlins'ki rishennya – problemy pidpryyemstv maloho biznesu. Khmel'nytskyi : Triada-M.
6. Kryzhanovskiy, V. H. (1998). Antykrizysnoe upravlenye. Moscow: PRYOR.
7. Utkin, E. A. (1997). Antykrizysnoe upravlenye. Moscow: Tandem.
8. Makhovka, V. M. (2015). Formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnya turystychnymy pidpryyemstvamy : dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti)» Poltava, 277.
9. Vasylenko, V. O. (2003). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom. Kyiv : TsUL.
10. Melnychenko, O. O. (2015). Vyznachennya ekonomichnoyi sutnosti kryzy pidpryyemstva ta osnovnykh yiyi vydiv. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva, 2(9), 16-22.
11. Suprun, V. O. (2015). Modeli antykrizovoho upravlinnya mashynobudivnym pidpryyemstvom v umovakh dovhotryvaloyi ekonomichnoyi kryzy. Finansovyy prostir, 2(18), 399-403.
12. Chernyavska, T. A. (2010). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstv transportu v umovakh turbulentsnosti. Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 18 (2), 247- 252.
13. Shevtsova, O. Y. (2013). Antykrizove upravlinnya shchodo systemy finansovoho menedzhmentu pidpryyemstva. Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya «Ekonomika», 7(4), 132-136.
14. Gorova, K. O. (2012). Zastosuvannya aut-sorsynhu v antykrizovomu upravlinni pidpryyemstvom. Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti, 2 (1), 21-24.
15. Gorova, K. O. (2013). Znachennya aut-sorsynhu u suchasniy ekonomitsi . Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva, 1(4), 13-19.
16. Gorovyi, D. A. (2013). Virtual'nyy kapital pidpryyemstva: problemy i perspektyvy yoho vykorystannya. Kharkiv : KhNADU.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Олег Васильович МОРОЗ**

доктор економічних наук,  
професор,  
Вінницький національний технічний університет  
E-mail: ovmoroz@ukr.net

**Володимир Михайлович СЕМЦОВ**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
Вінницький національний технічний університет  
E-mail: vova\_sem@rambler.ru

**Галина Сергіївна КУКЕЛЬ**

аспірантка,  
Вінницький національний аграрний університет  
E-mail: Gal44onok@inbox.ru

**Наталія Федорівна МАНДЗЮК**

аспірантка,  
Вінницький національний аграрний університет  
E-mail: natam@mail.ru

**ДЕЯКІ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГІВ НА ФОНІ ІНШИХ ТИПІВ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Деякі оцінки діяльності агрохолдингів на фоні інших типів сільськогосподарських підприємств [Текст] / Олег Васильович Мороз, Володимир Михайлович Семцов, Галина Сергіївна Кукель, Наталія Федорівна Мандзюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 163-168. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** В Україні процес здійснення перетворень позначений непослідовністю, неефективністю та, відповідно, характеризується неоднозначністю впливу на галузь і на сільське населення. Стратегія ринкових трансформацій аграрного сектору повинна базуватися на оцінці потенційних позитивних наслідків реформ з точки зору досягнення відповідних соціально-економічних цілей та мінімізації негативних потенційних соціально-економічних наслідків і загроз. У сучасних умовах місією агропродовольчого комплексу має бути не тільки забезпечення продовольчої безпеки держави, а і створення належного економічного підґрунтя для підвищення добробуту сільських жителів і розвитку сільських територій. Дієвим шляхом забезпечення такого стану АПК є концентрація і спеціалізація агропромислового виробництва з використанням механізмів інтеграції: кооперації та кластерних форм регіонального співробітництва і корпоративізації в так звані «агрохолдинги».

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні переваг агрохолдингів порівняно з іншими типами сільськогосподарських виробників, що зумовлені перевагами великого товарного виробництва, інвестування у сільське господарство й підтримки розвитку сільських територій.

**Метод (методологія).** У ході дослідження використано методи аналізу агропромислової ринкової структури; оцінки результативності ринку з точки зору досягнення не тільки економічних, але й соціальних цілей; теоретичного, історичного та логічного узагальнення.

**Результати досліджень.** Представлено основні результати дослідження сутності та значення агрохолдингів як нової інтеграційної форми організації господарювання в аграрному бізнесі та можливостей їх розвитку в умовах переходу до земельних відносин ринкового типу, а також теоретичне узагальнення і науково-практичне вирішення питань оцінювання розвитку холдингових підприємств через вплив на їх соціальні функції.

© Олег Васильович Мороз, Володимир Михайлович Семцов, Галина Сергіївна Кукель, Наталія Федорівна Мандзюк, 2015

---

**Ключові слова:** агрохолдинг; сільськогосподарське виробництво; інтеграція; агробізнес; стратегія; соціально-економічні функції.

**Oleh Vasylyovych MOROZ**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor  
Vinnytsia National Technical University  
E-mail: ovmorozz@ukr.net

**Volodymyr Mykhailovych SEMTSOV**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Vinnytsia National Technical University  
E-mail: vova\_sem@rambler.ru

**Halyna Serhiyivna KUKEL**

PhD Student,  
Vinnytsia National Agrarian University  
E-mail: gal44onok@inbox.ru

**Natalia Fedorivna MANDZYUK**

PhD Student,  
Vinnytsia National Agrarian University  
E-mail: natam@mail.ru

**SOME ESTIMATES OF AGRIHOLDINGS COMPARED TO OTHER TYPES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** In Ukraine the process of implementation of reforms is characterized by inconsistency, inefficiency, and ambiguity of influence the industry and the rural population. The strategy of market transformations in agrarian sector should be based on the estimation of positive effects of reforms from the point of view of reaching the determined social and economic consequences and threats. In modern conditions the agrarian complex mission should not only ensure food security but also create the appropriate framework for the economic welfare of rural residents and rural development. An effective way to ensure this state of AIC is the concentration and specialization of agriculture production using mechanisms of integration, cooperation and cluster forms of regional cooperation and corporatisation in the so-called "agriholdings".

**Purpose.** The purpose of research is to substantiate the holdings advantages in comparison to the other types of agricultural producers, due to the benefits of large-scale production, investment in agriculture and support of rural development.

**The method (methodology).** The study used the method of analysis of agro market structure; method of assess of market performance in terms of achieving not only economic but also social goals; methods of theoretical, historical and logical generalization.

**Results.** The main results of the study of the nature and importance of agricultural holdings as a new integration forms of organization of management in the agricultural business and possibilities of development in the transition to land relations market-oriented and theoretical generalizations are grounded in the article. The theoretical and practical issues of evaluation of holding companies through its impact on their social functions are presented in the research.

**Keywords:** agriholding; agricultural production; integration; agribusiness; strategy; socio-economic functions.

**JEL classification:** M13, M14, P59

---

**Вступ**

Стратегія розвитку України наприкінці XX – на початку XXI ст. передбачає формування ефективної моделі ринкової економіки, що була б здатна забезпечити весь комплекс соціально-економічних функцій, притаманних сучасній цивілізованій країні. Сучасний розвиток сільського господарства України закономірно обумовлений ринковими реформами, що були розпочаті на початку 90-х рр. XX ст. Саме ці

---

---

процеси зумовили сучасний стан галузі, а також проблеми та перспективи їхнього вирішення. Водночас не втрачає актуальності питання об'єктивної оцінки реформ з огляду на неоднозначні їхні наслідки та суспільні настрої. Тому у науковому та прикладних аспектах реформи дедалі частіше стають предметом детальних досліджень.

Формування ринкових відносин у сільському господарстві України призвело до кардинальної видозміни підприємств, легітимізації нових їхніх типів тощо. Одним із нових для галузі явищ стало поширення діяльності агрохолдингів, про ефективність яких на сьогодні існують достатньо суперечливі відомості. Водночас загальне економічне піднесення галузі із початку 2000-х рр. має, очевидно, нестійкий характер, виявом чого є численні дисфункції та кризові тенденції у діяльності підприємств. Потреба створити перспективну модель розвитку аграрної сфери України обумовлює необхідність детально розглянути стан та динаміку основних показників сучасних підприємств. Усе це актуалізує питання забезпечення соціально-економічного розвитку сільськогосподарських підприємств і обумовлює необхідність детального опису реальної ефективності їхнього функціонування.

### **Мета статті**

Метою статті є аналіз соціально-економічної ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств різних типів із визначенням наявних переваг агрохолдингів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Проблеми трансформації вітчизняних сільськогосподарських підприємств у процесі ринкових реформ стали предметом детальних досліджень. У контексті зазначеного діяльність агрохолдингів вивчається в Україні вже досить тривалий період. Слід зазначити, що критичні оцінки реформ достатньо широко представлені у науковій літературі, при чому як на ранніх етапах реформ, так і нині. Так, на думку В. Андрійчука [1-2], у сучасному аграрному бізнесі переважає тенденція значного погіршення фінансово-економічного стану сільськогосподарських товаровиробників, у т. ч. великих аграрних та агропромислових компаній, що вимагає створення пільгових умов для галузі, наприклад, збереження пільгового оподаткування аграріїв.

У вітчизняній науковій літературі наголошено на феномені великих агрохолдингів (або сучасних великотоварних агропромислових формувань інноваційного спрямування), проблеми діяльності яких детально вивчалися у роботах [3-8]. Особливостями діяльності аграрних холдингових формувань є, як вважає М. Кропивко та ін. [8], переважне використання сільськогосподарських угідь за умов оренди, трансрегіональний характер діяльності, формування замкнутих продуктових ланцюгів просування продукції і продовольства на агропродовольчому ринку з використанням внутрішньокорпоративного трансфертного ціноутворення, розширення сфер зовнішньоекономічної діяльності тощо.

За даними М. Кропивко та ін. [8], розмір площ земель у використанні агрохолдингів нині стабілізувався і становить у середньому близько 60 тис. га. За цими ж підрахунками, зазначені формування сьогодні контролюють приблизно 8,7 млн га, тобто 23,5 % угідь країни, у т. ч. 41,3 % угідь, які обробляються сільськогосподарськими підприємствами. Численні факти свідчать про досягнення підприємствами цієї форми значних економічних успіхів: високого рівня технологічності, технічно-ресурсного забезпечення, в окремих випадках – високого рівня оплати для окремих груп працівників і т. ін. [8-10].

Водночас формування мережі агрохолдингів супроводжувалося важливими дисфункціями. Так багатьма дослідниками вказується [4-10] на той факт, що діяльність аграрних холдингових формувань призводить до зростання соціальної напруги на селі, вимивання коштів із сільських територій за рахунок розвитку монополізації, перерозподілу власності та зниження життєвого простору для діяльності інших організаційно-правових форм господарювання на землі, загострення соціальних проблем на селі через звільнення працівників і зростання безробіття, недонадходження податкових платежів у місцеві бюджети, поглиблення дисбалансу галузевої структури і нераціонального використання землі, недостатньої участі у розвитку сільських громад і територій, слабкого суспільного контролю за їхньою діяльністю. П.Гайдуцьким на прикладах доведено [3], що концентрація земельних паїв у діяльності агрохолдингів несе ризики витіснення дрібних господарств із ринку. На думку В. Андрійчука [7], діяльність агрохолдингів у цілому переліку аспектів має негативну роль для сільських громад. Головною проблемою при цьому, на думку Ю. Лупенка, М. Кропивко та ін. [4; 8], виступає відсутність належної соціальної відповідальності великого аграрного бізнесу перед місцевими громадами у депресивних сільських місцевостях.

З цих позицій Б. Пасхавером [11] обґрунтовується концепт комбінованої моделі розвитку сільського господарства України; цим автором, на основі аналізу сучасних світових та національних тенденцій процесу концентрації аграрного виробництва, доводиться необхідність одночасної підтримки розвитку велико- та дрібнотоварного сільськогосподарського бізнесу в інтересах розвитку виробничої і соціальної сфери села.

У контексті дискусії хотіли б звернути особливу увагу на думку В. Дієсперова [12-13] про важливу роль соціальних аспектів діяльності сучасних аграрних підприємств. Цим дослідником запропоновано організаційні принципи, з орієнтацією на які слід спрямовувати реформування підприємств. На нашу думку, за цими ж принципами повинна будуватися і політика регуляцій у країні.

Таким чином, діяльність агрохолдингів оцінюється достатньо суперечливо і часто критично. Тим не менше, подібні висновки потребують конкретного емпіричного і фактологічного підтвердження, насамперед на прикладах окремих сільськогосподарських підприємств, у т. ч. з урахуванням особливостей у кожному випадку та типових ознак.

Досліджувалася діяльність 235 сільськогосподарських підприємств Вінницької області за 2010-2015 рр. Були обрані підприємства за критерієм доступності інформації про свою діяльність. Акцентувалася увага на наявності залежності між показниками розмірів підприємств (за сільгоспугідь в обробітку), кількості персоналу та такими соціально-економічними показниками, як розмір заробітної плати, рентабельність основної діяльності, частка витрат у собівартості та продуктивність праці. Попередня гіпотеза будувалася на припущенні про наявність істотних відмінностей у великих підприємств холдингового типу. На даному етапі досліджень математичне визначення регресії між показниками не здійснювалося. Натомість акцент аналітичного тлумачення даних було зроблено на можливості ідентифікації окремих груп підприємств за множиною показників та нечітко-логічною інтерпретацією інформації. Вихідний масив даних дозволив сформулювати уявлення про можливість групування підприємств (табл. 1-2). Так окремо були згруповані агрохолдинги (група I), до якої увійшли 3 підприємства класичного холдингового типу: ПрАТ «ПК «Поділля» (площа землі по Вінницькій області 29357,7 га та чисельність персоналу 3257 осіб), ТОВ «Концерн «Сімекс-Агро» (відповідно – 10617,6 га та 190 осіб), ПАТ «Браїлівське» (відповідно – 9208 га та 331 особа). В інших 5 випадках групування було здійснено за розміром заробітної плати; відповідні підгрупи уточнювалися за такими показниками, як рентабельність та продуктивність праці. Така кількість груп підприємств (II-VI) та набір самих підприємств у кожній групі було здійснено на основі нечітко-множинного підходу, коли спостерігалось певне співвідношення досліджуваних показників. Лінгвістичне тлумачення зазначеного наведено у табл. 1. Так було здійснено групування показників (і підприємств на основі цього) за такими діапазонами розміру заробітної плати: 430-850 грн; 851-1000 грн; 1001-1499 грн; 1500-2500 грн; 2501 і вище.

**Таблиця 1. Групування досліджуваних сільськогосподарських підприємств\***

№	Лінгвістичні оцінки характеристик підприємств групи	Кількість підприємств у групі	Загальна площа землі (га)	Кількість працівників
I	Великі підприємства з великою чисельністю персоналу, високою рентабельністю, середнім розміром зарплати, низькою часткою витрат на зарплату, високою продуктивністю праці	3	9200-29400	190-3257
II	Підприємства з високою зарплатою та часткою витрат на оплату праці, середнім рівнем рентабельності, відносно високою продуктивністю праці	14	3-7650	7-165
III	Підприємства з низькою рентабельністю, низькими зарплатою, часткою витрат на оплату праці та продуктивністю праці	20	120-3900	6-105
IV	Підприємства з низькою рентабельністю, винятково низькою зарплатою та низькими часткою витрат на оплату праці і продуктивністю праці	15	3-2270	8-112
V	Підприємства із середніми зарплатою, рентабельністю, часткою витрат на оплату праці та продуктивністю праці	74	3-7220	7-876
VI	Підприємства із рівнем зарплати нижче середнього; аналогічними є рентабельність, частка витрат на оплату праці, продуктивність праці тощо	109	26-4530	5-256

\*Авторські дослідження за даними діяльності досліджуваних підприємств.

Як можна зауважити (табл. 2), існували значні відмінності між групами підприємств. Ці відмінності можна пояснити як наявністю об'єктивних передумов (різною спеціалізацією виробництва), так і різною ефективністю господарювання. Натомість брали до уваги саме останнє пояснення. Звідси попередню гіпотезу було уточнено у тому аспекті, що в реальності відбувалося формування різних типів

економічної поведінки підприємств. Наприклад, для підприємств II групи спостерігалася висока частка витрат на оплату праці та рівень цього показника навіть за відносно середнього рівня рентабельності. Пояснити зазначений ефект спеціалізацією виробництва неможливо.

Для підприємств III та IV груп характерними були дуже низькі значення показників оплати праці, а також рентабельності, частки витрат на оплату праці та продуктивності останньої. Тобто показники, що характерні для цієї групи підприємств, відбивають сценарій дуже низької ефективності господарювання. Натомість для підприємств V групи з рентабельністю та продуктивністю праці на рівні зазначеної вище II групи рівень оплати праці був істотно нижчим, що також не має економічного пояснення, а відбиває скоріше традиційну політику керівництва організацій.

**Таблиця 2. Порівняльні показники підприємств різних груп, діапазон значень\***

Група	Середня заробітна плата (грн на місяць)	Рівень рентабельності продукції сільського господарства, %	Частка витрат на оплату праці у структурі витрат на виробництво с.-г. продукції, %	Продуктивність праці, тис. грн на 1 працюючого
I	2057-2995	53,5-88,4	5,8-7,0	117,4-165,0
II	2596-4855	23,4-47,8	9,5-15,1	96,3-115,0
III	855-980	3,4-15,7	4,2-7,4	41,1-64,5
IV	434-818	1,7-15,4	5,3-7,5	37,5-65,8
V	1503-2500	23,4-46,5	8,1-12,5	97,7-122,4
VI	1001-1499	13,7-35,1	5,9-9,0	48,7-111,1

\*Авторські дослідження за даними діяльності досліджуваних підприємств.

Нормальний розподіл підприємств за групами свідчить про переважання (72 %) підприємств із середнім або меншим від середнього рівнем зарплати, рентабельності, частки витрат на оплату праці та продуктивності праці. Підприємства, де зафіксовано значно вищий рівень оплати праці, становили лише близько 6 %, тоді як підприємства із низькою та дуже низькою зарплатою – близько 15 %. Чисельне співвідношення між підприємствами різних груп може опосередковано свідчити про загальний організаційний стан галузі. Звідси можна вважати, що у галузі нині переважають підприємства, де політика стимулювання персоналу за рахунок підвищеної оплати праці не є пріоритетом, що само по собі свідчить про негативні тенденції.

На фоні зазначеного показники агрохолдингів виглядають середніми. За достатньо високої (найвищої серед дослідженого масиву даних) рентабельності виробництва продукції та досягнутого рівня продуктивності праці рівень заробітної плати становив лише 2386 грн, а середньозважений показник (з розрахунку кількості працівників) – лише 2146 грн. Серед 235 досліджуваних підприємств щонайменше на 35 (15 %) цей показник був вищим. Середній показник заробітної плати на підприємствах II групи становив 3325 грн., що на 40 % перевищувало рівень агрохолдингів. Привертає увагу та обставина, що частка витрат на оплату праці в агрохолдингах також була загалом на середньому рівні на загальному фоні показників підприємств різних груп.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

На прикладі досліджуваних агрохолдингів та інших сільськогосподарських підприємств регіону наявні дані опосередковано свідчать про деякі тенденції внутрішньофірмової політики, що мала місце до останнього часу в агрохолдингах. Така політика полягала – на фоні достатньо високих економічних показників господарювання – у заниженні частки витрат на оплату праці у структурі витрат та рівня оплати праці. Досягнуті показники порівняно з іншими підприємствами були на рівні середнього та вище середнього. Таким чином, ці дані не підтверджують відомості про значно вищий рівень оплати праці у цій групі підприємств.

Загальний стан галузі на регіональному рівні дозволяє зробити висновки про поширення діяльності підприємств, де такі соціальні функції, як оплата праці, знаходиться на рівні середнього та нижче. Слід підкреслити, що найвищої оплати праці досягнуто зовсім не в агрохолдингах, і зазначений ефект спостерігався у дуже невеликій частині підприємств. Також важливим виглядає і те, що подібні довготривалі тенденції реалізації економічних та соціальних функцій по суті можна розглядати як індикатор певної моделі поведінки. Використання зазначеного вбачається у можливості цільового регулятивного впливу на таку поведінку з боку власників та вищого менеджменту підприємств з метою підвищення рівня оплати праці, мотивованості персоналу, інших мультиплікативних соціально-економічних ефектів тощо.

---

Перспективи подальших досліджень, зокрема, полягають у встановленні математичних моделей регресії між зазначеними показниками, а також – на цій основі – розробленні прогнозних моделей підвищення реалізації соціальних функцій на підприємствах.

### **Список літератури**

1. Андрійчук, В. Г. Виклики агробізнесу: пошук відповідей [Текст] / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2015. – № 5 – С. 12-17.
2. Андрійчук, В. Г. Проблемні аспекти регулювання функціонування агропромислових компаній [Текст] / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2014. – № 2. – С. 5-22.
3. Гайдуцький, П. І. Структурні перекоси і ризики кризи в АПК [Текст] / П. І. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2014. – № 7 – С. 38-42.
4. Лупенко, Ю. О. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності [Текст] / Ю. О. Лупенко, М.Ф. Кропивко // Економіка АПК. – 2013. – № 7. – С. 5-21.
5. Форми господарювання на селі (аналіз розвитку) [Текст] / [П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров]; за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка. – 3-тє вид., доповн. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 104 с.
6. Форми господарювання на селі (аналіз розвитку) / [П. Т. Саблук, В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров]; за ред. П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка. – 4-тє вид., доповн. – К.: ННЦ ІАЕ, 2008. – 100 с.
7. Андрійчук, В. Г. Надконцентрація агропромислового виробництва і земельних ресурсів та її наслідки [Текст] / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 3-9.
8. Розвиток аграрних холдингових формувань та заходи з посилення соціальної спрямованості їхньої діяльності [Текст] / [за ред. М. Ф. Кропивка]. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 38 с.
9. Андрійчук, В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства [Текст] / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2013. – №1. – С.3-15.
10. Данкевич, А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів [Текст] / А. Є. Данкевич // Економіка АПК. – 2011. – № 5. – С. 139-147.
11. Пасхавер, Б. Й. Концентрація та ефективність сільського господарства [Текст] / Б. Й. Пасхавер // Економіка АПК. – 2013. – № 1 – С. 16-21.
12. Дієсперов, В. С. Соціальні аспекти організації сільськогосподарських підприємств [Текст] / В. С. Дієсперов // Економіка АПК. – 2014. – № 1 – С. 45-49.
13. Дієсперов, В. С. Еволюція сільськогосподарських підприємств [Текст] / В. С. Дієсперов. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 290 с.

### **References**

1. Andriychuk, V. G. (2015). Challenges for agribusiness: the search for answers. *Economy of AIC*, 5, 12-17.
2. Andriychuk, V. G. (2014). Problematic aspects of regulation of agro-industrial companies. *Economy of AIC*, 2, 5-22.
3. Gaydutskiy, P. I. (2014). Structural distortions and risks of the crisis in agriculture. *Economy of AIC*, 7, 38-42.
4. Lupenko, Y. O., Kropyvko, M. F. (2013) Agricultural holdings in Ukraine and the strengthening of social promowest their activities. *Economy of AIC*, 7, 5-21.
5. Sabluk, P. T., Mesel-Veselyak, V. Y. & Fedorov, N. M. (2007). Forms of farming in rural areas (analysis of development). Kyiv: NNTs IAE.
6. Sabluk, P. T., Mesel-Veselyak, V. Y. & Fedorov, N. M. (2008). Forms of farming in rural areas (analysis of development). Kyiv: NNTs IAE.
7. Andriychuk, V. G. (2009). A large concentration of agricultural production and land resources and its consequences. *Economy of AIC*, 2, 3-9.
8. Kropyvko, M. F. (2013). The development of the agriholding groups and measures to strengthen the social orientation of their activity. Kyiv: NNTs IAE.
9. Andriychuk, V. G. (2013). Agricultural the formation of a new type in the context of the development strategy of domestic agriculture. *Economy of AIC*, 1, 3-15.
10. Dankevich, A. E. (2011). Background and basic principles of agricultural holdings development. *Economy of AIC*, 5, 139-147.
11. Paskhaver, B. Y. (2013). Concentration and the efficiency of agriculture. *Economy of AIC*, 1, 16-21.
12. Diesperov, V. S. (2014). Social aspects of the organization of agricultural enterprises. *Economy of AIC*, 1, 45-49.
13. Diesperov, V. S. (2013). Evolution of the agricultural enterprises. Kyiv: NNTs IAE.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**



**Ганна Миколаївна МУТЕРКО**

аспірантка,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»  
E-mail: muterko.anna@gmail.com

**ПРОАКТИВНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Мутерко, Г. М. Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом [Текст] / Ганна Миколаївна Мутерко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 169-173. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У роботі наголошено що термін «проактивність» давно став популярним у зарубіжних країнах завдяки чисельним публікаціям на цю тему. Для успішного керівника, службовця або робітника невід’ємною якістю має бути «проактивне мислення». Оскільки «проактивне мислення» – це один з шляхів до удосконалення як в особистій, так і в професійних сферах. В Україні існує необхідність дослідження цього феномену для вирішення повсякденних завдань і поліпшення ефективності роботи підприємства.

**Мета.**

**Результати.** Досліджено найбільш популярні визначення терміну «проактивність» і зроблено висновок, що проактивна людина не чекає, поки все трапиться само собою, а починає шукати рішення і приступає до дій, а отже, такий співробітник є ефективним для роботи. Тому було запропоновано упроваджувати «проактивність», а саме «проактивне мислення» за допомогою тренінгів на промислових підприємствах України. Наголошено, що керівник може бути зразком для своїх підлеглих, тим самим показуючи приклад своєї особистої відповідальності за допомогою своїх рішень і вчинків. При постановці правильних питань: «Що? Як? Яким чином?», і наявності в питанні займенника «я» ми підвищуємо рівень особистої відповідальності, наприклад: «Як я можу принести користь своєму підприємству вже сьогодні?»

**Сфера застосування результатів.** Запропоновано створювати на промислових підприємствах України навчальні тренінги для персоналу про особисту відповідальність як метод ефективної роботи.

**Ключові слова:** проактивність; реактивність; особиста відповідальність; прокрастinator; персонал.

**Hanna Mykolayivna MUTERKO**

PhD Student,  
Department of Management in Production Sphere  
Pryazovskyi State Technical University  
E-mail: muterko.anna@gmail.com

**PROACTIVE THINKING AS AN EFFECTIVE METHOD OF PERSONNEL MANAGEMENT**

**Abstract**

**Introduction.** The paper notes that the term "proactivity" has been popular in foreign countries for a long time due to the numerous publications on this topic. For a successful manager, employee or worker "proactive thinking" should be an essential quality, since it is one of the keys to the success in both personal and professional spheres. In Ukraine, there is a need to study the phenomenon of "proactive thinking" to solve everyday problems and improve the efficiency of the enterprise.

**The method (methodology).** The use of "proactive thinking" as an effective method of management personnel of the enterprise is grounded.

**Results.** We investigated the most popular definitions of the term "proactivity" and the author has concluded that a proactive person does not wait until everything will be solved by itself as he or she starts searching for solutions and begins to act. It has been proposed to implement "proactivity", namely "proactive thinking" through training at the enterprises of Ukraine. And as it has been noted that the leader can be a model for his or her subordinates thereby showing an example of his or her "personal responsibility" through his or her decisions and actions.

Formulation of such right questions as «What? How? Which way?» and presence of the pronoun «I» in these questions mean that we increase the level of "personal responsibility", for example, the question «How can I benefit

---

*my company today?»*

**Results.** *We have come to the conclusion to create at every enterprise the training courses of "personal responsibility for the staff.*

**Keywords:** *proactivity; responsiveness; personal responsibility; procrastinator; staff.*

---

## **JEL classification: M12**

---

### **Вступ**

У сучасному світі багато керівників, а так само службовців і робітників забувають про найголовніше – про недолік особистої відповідальності, яка в результаті призводить до неефективної роботи підприємства.

В Україні тема проактивного мислення майже не розвинена, а ось у зарубіжних виданнях термін «проактивний» був уперше введений автором логотерапії Віктором Франклом, а Стівен Кові в книзі «7 звичок надзвичайно ефективних людей» поставив проактивність на перше місце серед навичок успішної людини. У 2014 році про проактивне мислення Джоном Міллером, засновником консалтингової компанії QBQ, була написана книга. Він пропонує зробити особисту відповідальність своєю звичкою, внаслідок чого проблеми вирішуються, перешкоди усуваються, якість обслуговування поліпшується, командний дух і сприйнятливність співробітників до змін посилюються. Ми вважаємо, що існує гостра необхідність дослідження теми проактивного мислення в Україні, зокрема на прикладі промислових підприємств, що зведе до мінімуму кількість проблемних ситуацій на них.

### **Мета статті**

Мета статті – запропонувати проактивне мислення як метод ефективного управління персоналом на промислових підприємствах України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Спершу з'ясуємо, що є проактивністю. Проактивність – уявлення про природу психіки людини, властиве насамперед гуманістичній психології [1]. Згідно з цим уявленням, між подразниками, що впливають на людину, і її реакцією на ці подразники лежить вільна незалежна воля. Тобто ми самі вибираємо свою реакцію на ті або інші дії. Альтернативою проактивності є реактивність, коли вибір визначається зовнішніми обставинами, стимуляцією [1].

Слово «проактивний» було вперше введене автором логотерапії Віктором Франклом у його книзі «Чоловік у пошуках сенсу» (написаною за матеріалами перебування в нацистському концтаборі) для позначення особи, що бере відповідальність за себе і своє життя, а не шукає причин для подій, які відбуваються з ним, у навколишніх людях і обставинах. У цьому сенсі поняття проактивності широко використовується в популярній літературі з менеджменту [2].

Стівен Кові в книзі «7 звичок надзвичайно ефективних людей» поставив проактивність на перше місце серед навичок успішної людини. Великий вплив на Стівена Кові зробив Віктор Франкл, автор книги «Сказати життю „Так“: Психолог у концтаборі». Основа філософії Кові полягає в тому, що людина завжди вільна вибирати, як реагувати на ту або іншу ситуацію. Навіть у найбільш безвихідному становищі, в ситуації крайньої несвободи (як, наприклад, у в'язниці) завжди залишається свобода діяти так чи інакше, тим самим показуючи, що особистість – не робот, не маріонетка ситуації, а активний творець своєї долі. У житті часто виникають ситуації, коли здається, що немає виходу, що знаходишся у пастці. У таких ситуаціях позитивний підхід Кові може допомогти [3].

Отже, вивчивши найбільш популярні трактування «проактивності», можна узагальнити вище написане. Проактивність – це означає діяти самому, а не бути об'єктом впливу. Коли виникають якісь проблемні ситуації на роботі, у нас завжди є вибір, як у думках відреагувати на них: або почати ремствувати, скаржитися на долю і все навколо, відчутти себе жертвою і впасти в розпач, або подумати, що можна зробити з ситуацією, яка склалася, почати шукати вихід. Проактивна людина відразу почне шукати можливості вирішення поставленого завдання, а якщо це виявиться складним, то все одно не зупиниться на досягнутому і продовжить пошук виходу з ситуації, що склалася.

Люди з проактивним мисленням – це ті, які розуміють, що тільки вони відповідальні, що ніхто інший не має на них такого впливу, як вони самі. І навіть якщо обставини складаються не так, як вони хочуть, то у них завжди є вибір, як відреагувати на цю ситуацію і продовжити діяти, виходячи з нових умов.

Розглянемо керівників та робітників, які будуть упроваджувати проактивне мислення на промислових підприємствах України. Спочатку визначимо, що таке проактивний робітник промислового підприємства – це такий, який несе повну відповідальність за свою роботу, яка прописана в його посадовій інструкції незалежно від умов праці.

У випадках, коли трапляються непередбачувані обставини на робочому місці, головне не зупинятися, а швидко відреагувати на зміну умов праці, негайно поставити питання: «Що я можу зробити у цій ситуації? Яким чином повинен перепланувати свою роботу, щоб досягнути окресленої мети?», і продовжувати працювати у нових умовах. Якщо працівник, у умовах, які для нього нові, зупинить роботу і почне ставити собі питання: «Хто винен у зміні умов? Хто зможе це зробити замість мене?», він буде гаяти час, тим самим зупиняти промисловий процес, унаслідок чого підприємство може зазнати збитків в усьому виробництві, якщо робітник працює у цеху, з якого починається промисловий цикл виробу, поки він буде втрачати час та шукати винних, підприємство буде простоювати, тим самим це відобразиться на прибутку підприємства, а внаслідок – і на премії усіх робітників. Можна зробити висновок, що робота на промисловому підприємстві – це міцна взаємодія усіх робітників, від якісно поставленої роботи залежить результат поставленої мети. Тому дуже важливо, щоб робітники промислових підприємств упроваджували проактивне мислення у свою роботу вже зараз.

Кожен керівник, службовець, робітник хоч раз у житті ставив подібні питання: «Хто винен? Чому вони не можуть нормально робити свою роботу? Чому все повинен робити я?», і так далі. Подібні неправильні питання, як їх називає Джон Міллер, не просто даремні – вони стимулюють негативне мислення і пригноблюють командний дух. Тому пропонує замість неправильних питань ставити правильні: «Як я можу поліпшити ситуацію? Чим я можу допомогти для досягнення поставленої мети? Який внесок я можу зробити?». Метод здається оманливо простим, але доти, поки не почнеш відповідно до нього діяти [4].

Для наочного прикладу наведемо такі обставини на промисловому підприємстві: керівникові відділу організаційного планування поставлено завдання: у зв'язку зі скрутним становищем, у період тривалої кризи провести оптимізацію персоналу для скорочення затрат підприємства.

Ми розглянемо два типи керівників з проактивним і реактивним мисленням. Керівник з проактивним мисленням, який завжди бере ініціативу у свої руки, вирішує ситуацію по ходу дій, запобігаючи небажаним подіям, а поведінка керівника з реактивним мисленням – це коли він чекає, поки щось станеться, і тільки тоді починає свою діяльність.

Спочатку розглянемо дії керівника відділу організаційного планування з реактивним мисленням. Він говорить: «Я не можу скоротити робітників, тому що на даний момент увесь персонал задіяний у виробництві і кожна штатна одиниця зараз важлива, незважаючи на скрутне становище підприємства. Коли вони почнуть йти самі, щоб мені не довелося нікого скорочувати? Чому саме зараз вони вирішили провести оптимізацію? Хто повинен це зробити замість мене?». Підсумок – витрати на персонал залишилися колишніми при кризовій ситуації підприємства, отже, управління підприємством неефективне, що може привести до незворотних наслідків.

Ми можемо зробити висновок, що керівник поставив неправильні питання: «Чому? Коли? Хто?». Тим самим виставив себе жертвою обставин, що в нашому випадку є найбільшою помилкою. Для вирішення проблеми він насамперед повинен позбутися мислення жертви і почати робити вибір, який приведе його до дій. Реакція керівника з реактивним мисленням зображена на рисунку 1.

Розглянемо, як буде діяти керівник з проактивним мисленням. Він говорить: «Так, це буде складно, але я зроблю оптимізацію». І він починає ставити правильні питання: «Що я можу зробити, щоб провести оптимізацію, але при цьому не нашкодити процесу виробництва? Як я можу вчинити в даній ситуації? Я можу переглянути список професій і виділити серед них ключові і другорядні, які безпосередньо не пов'язані з виробництвом і яких підприємство на даний момент не потребує. Я можу тимчасово, на час кризи, відправити частину працівників на 2/3 робочого дня». Або придумав ще якийсь вихід. Головне, що у будь-якому випадку він розумітиме, що сам він вибирає свої подальші дії, від яких будуть залежати результати поставленої мети.

Це був приклад того, як при правильному формулюванні питань, а саме постановці правильних питань: «Що? Як? Яким чином?», і застосуванні займенника «я» ми підвищуємо рівень «особистої відповідальності», оскільки ці питання спрямовані на здійснення конкретної дії.

Можемо зробити загальний висновок, що керівник з проактивним мисленням більш ефективний для підприємства, тому що, незалежно від умов праці, а вони не бувають ідеальними, як вони прописані в посадовій інструкції, він завжди робить вибір і виконує свої обов'язки, а керівник з реактивним мисленням може призупинити виробничий процес, тому що не може робити вибір самостійно, а обставини та умови, які будуть складатися, зроблять цей вибір за нього. Реакція керівника з проактивним мисленням зображена на рисунку 2.

«Проактивне мислення» у реальному часі використовують у своїй роботі або повсякденному житті в основному керівники підприємств, але ми вважаємо що проактивне мислення, а саме «особиста відповідальність», потрібна кожному керівникові на підприємстві, службовцеві і робітникові. Для більш налагодженої комунікації на підприємстві співробітникам треба навчитися ставити один одному правильні питання: «Яким чином я можу підвищити рівень освіти? Яким чином я зможу підвищити свою продуктивність? Як адаптуватися до нових умов праці?». Для цього можна створювати на підприємстві

навчальні тренінги для персоналу про особисту відповідальність як метод ефективної роботи, тому що будь-яке підприємство складається з окремих штатних одиниць, і якщо у них між собою буде налагоджена комунікація, це приведе до ефективної роботи підприємства загалом. Цей тренінг буде корисний не лише для роботи, але і для повсякденного життя, бо ми щодня стикаємося з різними життєвими ситуаціями, у яких завжди потрібно робити вибір, а головне – щоб цей вибір був зроблений, і не менш важливо, щоб він був зроблений правильно.

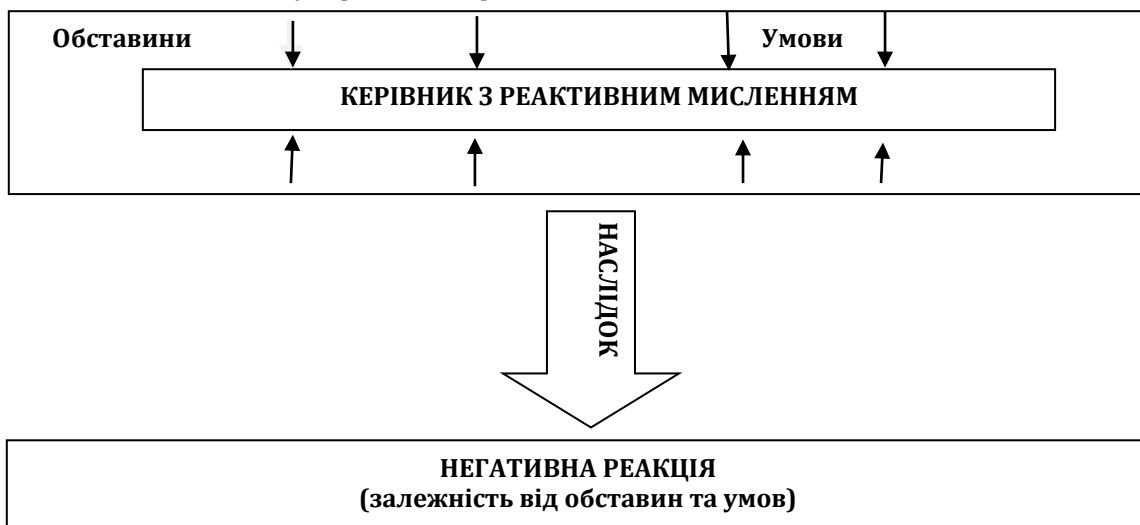


Рис. 1. Реакція керівника з реактивним мисленням

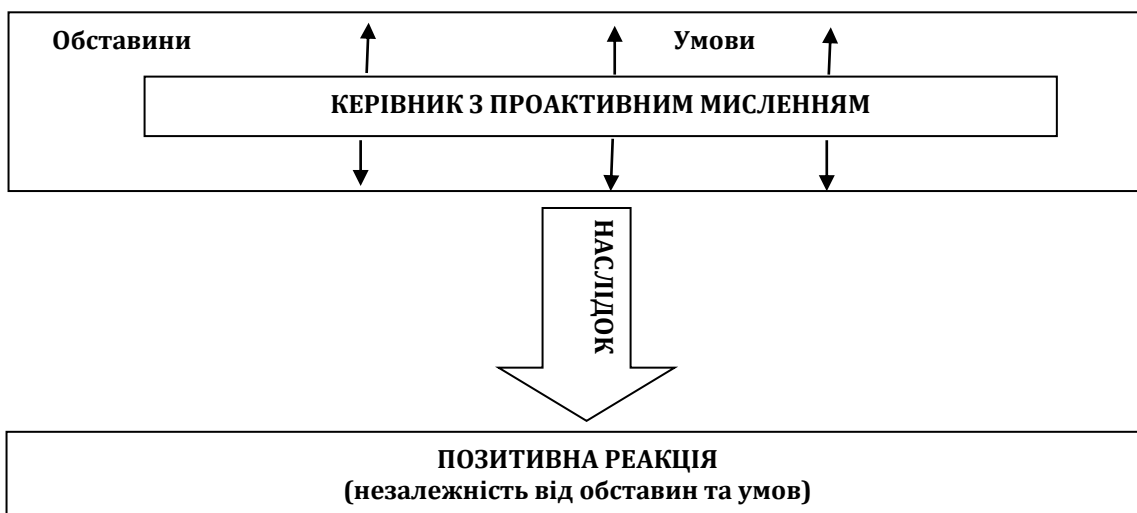


Рис. 2. Реакція керівника з проактивним мисленням

Багато керівників, службовців і робітників починають відкладати свої справи на завтра, тим самим стають прокрастинатором, самі того не відаючи. Прокрастинація (від англ. procrastination – затримка, відкладання; з латин. crastinus – завтра і pro – на) – схильність до постійного відкладання важливих і термінових справ, що призводить до життєвих проблем і хворобливих психологічних ефектів [5]. Це проблема дуже багатьох підприємств, вони втрачають дорогоцінний для роботи час, не вкладаються в терміни, тим самим страждає їх продуктивність. Можна зробити висновок, що для досягнення добрих результатів потрібна швидкість виконання роботи і ухвалення рішень. Так само при відкладанні справ вони поступово накопичуються, у результаті у керівника, службовця, працівника виникає стрес, і вони починають втрачати радість від роботи. Для вирішення цього питання нам допоможе особиста відповідальність, яка допоможе почати шукати рішення негайно, ставлячи правильні питання, замість питань: «Коли?», оскільки ставлячи це питання, ми маємо на увазі чекати і відкладати справи на завтра.

Зі всього вищенаписаного можна зробити висновок, що проактивне мислення повинне виходити від керівника, тому що він має бути для своїх підлеглих зразком. Вони дивляться на нього і повторюють за ним, і не виключено, що він впливає на своїх підлеглих за допомогою своїх рішень і вчинків. Тому кращий приклад для своїх підлеглих – зразковий керівник.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Кожен з нас хоче поліпшити своє життя, зробити роботу своїх підприємств ефективнішою, для цього ми повинні зробити особисту відповідальність своєю звичкою. Вона однозначно поліпшить життя кожного з нас і перетворить ваше підприємство на місце, де не шукають винних і не відкладають важливі справи на потім. У результаті ми отримаємо ефективний метод управління персоналом на підприємстві, який починається з кожного із співробітників, а точніше з його особистої відповідальності. Пропонуємо власне визначення проактивного мислення робітника промислового підприємства та рекомендуємо створити на підприємстві навчальні тренінги для персоналу про особисту відповідальність як метод ефективної роботи для ефективної роботи підприємства загалом.

### Список літератури

1. Proactive – Vocabulary.com [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.vocabulary.com/dictionary/proactive>.
2. Frankl, E. V. Man's Search for Meaning [Text] / E. V. Frankl. — New York: WASHINGTON SQUARE PRESS, 1984. – 222 p.
3. Covey St. R. The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic [Text] / St. R. Covey. — New York: Simon&Schuster, 2013. – 391 p.
4. Miller J. G. QBQ! Question Behind the Question Practicing Personal Accountability at Work and in Life [Text] / J. G. Miller. – G. P. Putnam's Sons, 2004. – 115 p.
5. Procrastination – From Wikipedia, the free encyclopedia [Electronic resource]. – Mode of access: <https://en.wikipedia.org/wiki/Procrastination>.

### Список літератури

1. Proactive – Vocabulary.com. (n.d.). Retrieved from: <http://www.vocabulary.com/dictionary/proactive>.
2. Frankl E. V. (1984). Man's Search for Meaning. New York: WASHINGTON SQUARE PRESS.
3. Covey, S. R. (2013). The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic. New York: Simon&Schuster.
4. Miller, J. G. (2004). QBQ! Question Behind the Question Practicing Personal Accountability at Work and in Life. G.P. Putnam's Sons.
5. Procrastination – From Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from: <https://en.wikipedia.org/wiki/Procrastination>.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.

**Ірина Анатоліївна ПЕДЬКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури  
E-mail: pedko@mail.ru

**ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ  
ПІДПРИЄМСТВ-ВИРОБНИКІВ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ**

Педько, І. А. Особливості механізму маркетингової інформаційної системи підприємств-виробників будівельних матеріалів [Текст] / Ірина Анатоліївна Педько // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 174-179. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті запропонована структура та механізми системи маркетингової інформації підприємств-виробників будівельних матеріалів. Перелічені інструменти збору та аналізу інформації в складових підсистемах. Наведено приклади використання специфічних процедур аналізу вторинної та первинної інформації системи. Предметом даної статті є механізм системи маркетингової інформації підприємств-виробників будівельних матеріалів. Метою статті є розроблення систем моніторингу ринку підприємствами-виробниками будівельних матеріалів та інструментів її функціонування в контексті формування маркетингової інформаційної системи підприємства. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, наукової абстракції, системний, аналогії та структурно-функціональний методи дослідження, що дають можливість визначення особливостей механізму маркетингової інформаційної системи підприємств-виробників будівельних матеріалів. Стрімка зміна тенденцій на ринку вимагає від підприємств-виробників будівельних матеріалів моніторингу зовнішнього середовища, передбачення майбутніх тенденцій щодо змін попиту та вподобань споживачів, щодо загроз, які пов'язані з політичними, економічними факторами та діями конкурентів. Для своєчасного реагування на виклики ринку на підприємствах необхідно створити маркетингову інформаційну систему та забезпечити механізм взаємодії її підсистем.*

**Ключові слова:** маркетингова інформаційна система; моніторинг ринку підприємств-виробників; ринок будівельних матеріалів; маркетингове середовище.

**Iryna Anatoliyivna PED'KO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Enterprise Economics  
Odessa State Academy of Construction and Architecture  
E-mail: pedko@mail.ru

**FEATURES OF MECHANISM OF MARKETING INFORMATION SYSTEM  
OF THE CONSTRUCTION MATERIALS MANUFACTURERS**

**Abstract**

*In the article the structure and mechanisms of marketing information systems of building materials manufacturers are considered. The tools for collection and analysis of the information on the components of the subsystem are enumerated. We have provided the examples of using specific procedures for the analysis of secondary and primary information system. The subject of this article is the mechanism of marketing information system of building materials manufacturers. The purpose of the article is to develop market monitoring by enterprises producing construction materials and tools for its operation in the context of marketing information system. The paper uses the method of analysis and synthesis, method of abstraction, system method, and structural and functional method. These methods make it possible to determine peculiarities of the marketing information system of building materials manufacturers. The rapid change in market trends requires from building materials producers to*

---

*organize the environmental monitoring, prediction of future trends in demand and changes in consumer preferences regarding the threats associated with political, economic factors and the actions of competitors. For timely reaction to market challenges it is necessary to create a marketing information system on the enterprises and to provide the mechanism of interaction of its subsystems.*

**Keywords:** *marketing information system; monitoring of producers market; construction materials market; marketing environment.*

**JEL classification:** C12, C14, C18

---

### **Вступ**

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств швидкої реакції на зміни, які відбуваються на макро- та мікрорівнях його функціонування. Особливо небезпечними є зміни в структурі споживання, в цінах постачальників та в зовнішньоекономічній політиці для підприємств-виробників будівельних матеріалів. Продукція, яку виробляють ці підприємства, зазвичай, не має широкого асортименту. Продукція багатьох підприємств-виробників будівельних матеріалів матеріаломістка та енергоємна, тому ці підприємства вкрай чутливі до коливань ціни на енергоресурси та сировину. Наприклад, ціна на продукцію виробників бетону на 80% є похідною від ціни на газ, тому після нових газових контрактів, які було укладено у 2009 році, вони зазнали значних збитків. Виробництво на всіх заводах скоротилося, багато з невеликих підприємств-виробників бетону змушені були закритися.

### **Мета статті**

Метою статті є розроблення систем моніторингу ринку підприємствами-виробниками будівельних матеріалів та інструментів її функціонування в контексті формування маркетингової інформаційної системи підприємства. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, наукової абстракції, системний, аналогії та структурно-функціональний методи дослідження, що дають можливість визначення особливостей механізму маркетингової інформаційної системи підприємств-виробників будівельних матеріалів.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Підприємствам, які мають вузький асортимент продукції, не в змозі диверсифікувати продукцію або вийти з нею на нові ринки, вкрай важливо постійно відстежувати фактори маркетингового середовища, їх зміни, динаміку та тенденції. В теорії маркетингу до факторів маркетингового середовища підприємства відносять:

- фактори макромаркетингового середовища (економічні, демографічні, науково-технічні, природні, культурні, політичні),
- фактори мікромаркетингового середовища (підприємство, постачальники, посередники, конкуренти, контактні групи, споживачі).

На фактори мікромаркетингового середовища підприємство може вплинути. На фактори макромаркетингового середовища воно впливу не має, а тому може їх лише відстежувати та прогнозувати.

Для моніторингу маркетингового середовища підприємства в структурі відділу маркетингу створюється сектор аналізу маркетингового середовища (рис. 1).

Сектор аналізу маркетингового середовища підприємства збирає інформацію за 12 факторами маркетингового середовища в системі маркетингової інформації. Перша підсистема внутрішньої звітності збирає інформацію про один фактор маркетингового середовища — підприємство. Друга підсистема збору зовнішньої маркетингової інформації збирає дані про інші 11 факторів маркетингового середовища. Підсистема маркетингових досліджень відповідає за їх проведення. Підсистема аналізу маркетингової інформації містить банк статистичних та математичних моделей для виявлення взаємозв'язків між факторами маркетингового середовища та прогнозування

За результатами роботи маркетингової інформаційної системи формується комплекс маркетингу підприємства.

Розглянемо, яку інформацію, насамперед, мають збирати підприємства-виробники будівельних матеріалів в підсистемі збору зовнішньої маркетингової інформації.

За економічним фактором:

- динаміка цін на газ, яка в найбільшій мірі визначає життєдіяльність підприємства;
- динаміка економічного розвитку держави, яка визначає темпи будівництва (збільшення у періоди зростання економіки);
- динаміка кредитування підприємств банківськими установами, яка визначає темпи зростання обсягів будівництва (при низьких відсотках та доступних кредитах);
- доходи населення.



**Рис. 1. Сектор аналізу маркетингового середовища на підприємстві**

Демографічні фактори для підприємств-виробників будівельних матеріалів, зазвичай, не важливі, оскільки їх споживачі — будівельні організації.

Науково-технічні фактори, які мають відстежувати підприємства-виробники будівельних матеріалів, стосуються нових технологій.

Природні фактори, зазвичай не впливають на виробників. Але з посиленням екологічних норм до підприємств вони мають відстежувати вплив виробництва на стан оточуючого середовища.

Культурні фактори стосуються змін тенденцій у будівництві. Вони можуть виявитися у перевагах споживачів щодо матеріалів, з яких збудовані їхні оселі, а це може вплинути на динаміку збуту підприємства.

Політичні фактори вкрай важливі для підприємств-виробників будівельних матеріалів. Особливо це стосується ціни на газ, оскільки ці матеріальні витрати є домінуючими в собівартості будівельних матеріалів, а в переговорах щодо ціни на газ є політична складова.

За факторами мікрорекламу середовища збирається інформація про:

- динаміку збуту;
- сезонність продажу;
- ціни постачальників та ризики їх збільшення;
- потреби споживачів;
- ризики вибору нового постачальника;
- застосування нових технологій у будівництві.

Важливою є інформація про конкурентів, їх кількість, ціни, якість продукції.

Розглянемо, яку інформацію промислові підприємства-виробники будівельних матеріалів мають збирати в підсистему внутрішньої звітності для своєчасного реагування на виклики ринку та прогнозування майбутнього його розвитку.

Для аналізу діяльності підприємства та прогнозування попиту на його продукцію рекомендовано застосовувати методи багатовимірного статистичного аналізу. Серед них розглянемо такі:

- метод декомпозиції часового ряду;
- кореляційно-регресійний аналіз;
- метод збереження лагової кореляції.

1. Попит на продукцію підприємств-виробників будівельних матеріалів є сезонним. При стабільній ситуації в будівництві він завжди зростає навесні і спадає восени. Для більш точної оцінки прогнозів продажу продукції підприємств-виробників будівельних матеріалів варто застосовувати методи декомпозиції часових рядів [2]. При наявності щомісячної або щоквартальної звітності за обсягами продажу бетону за декілька років можна отримати досить точні прогнози продажу без врахування сезонності (за трендом) та з врахуванням сезонності.

Сезонну складову з часового ряду продажів підприємства виключають за допомогою методу ковзкого середнього. Усреднюючи відношення даних до ковзкого середнього знаходять сезонні індекси для кожного кварталу або місяця. Далі, вихідні дані ділять на сезонні індекси і за цим будують трендову модель:

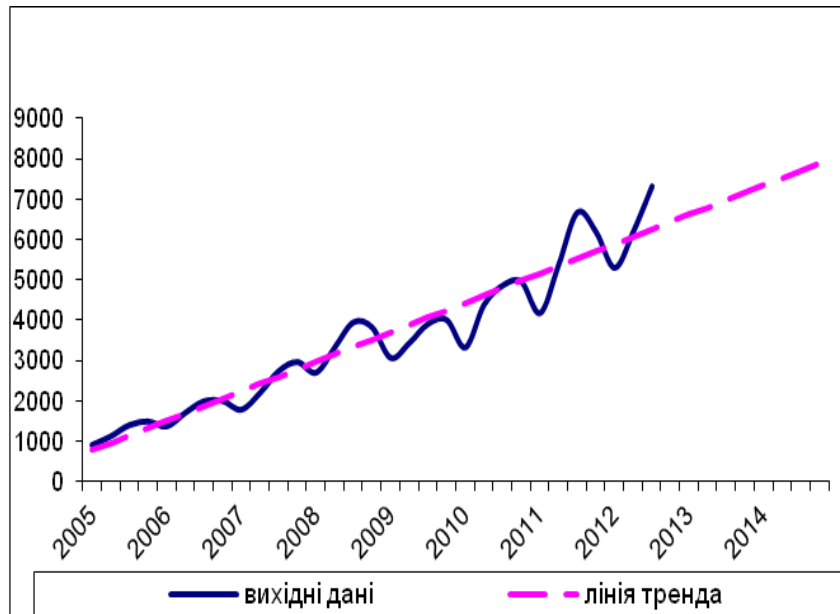


$$\hat{y} = f(t),$$

де  $f(t)$  – залежність обсягів продажу від часу (тренд);

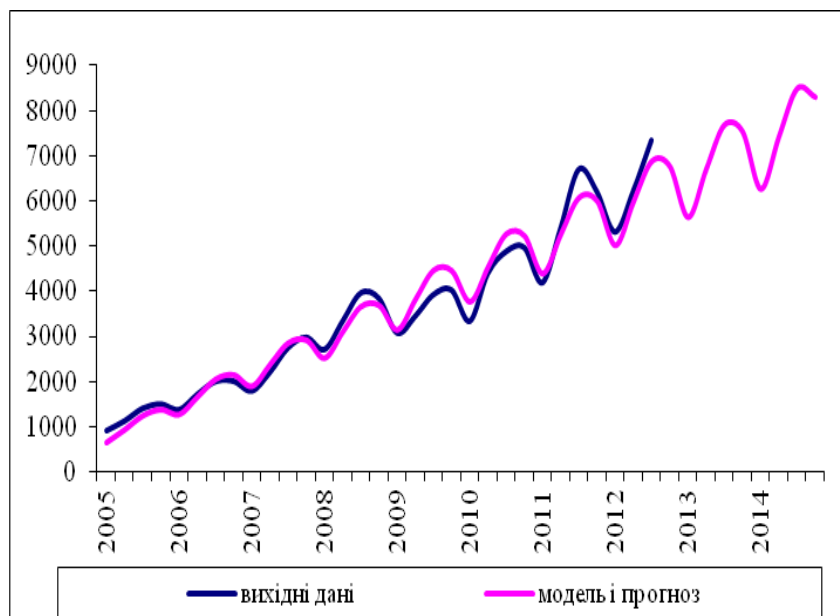
$\hat{y}$  – прогнозовані обсяги продажу без врахування сезонності.

За трендовою моделлю отримують прогнози продажів без врахування сезонних коливань. Наприклад, для прогнозування обсягів роздрібного товарообігу будівельних матеріалів за методом декомпозиції часового ряду був отриманий прогноз за трендом (рис. 2).



**Рис. 2. Прогноз за трендом роздрібного товарообігу будівельних матеріалів Одеської області**

Помноживши прогноз за трендом на сезонні індекси, отримують прогноз з врахуванням сезонності (рис. 3).



**Рис. 3. Прогноз з врахуванням сезонності роздрібного товарообігу будівельних матеріалів Одеської області**

2. Якщо в попередньому прикладі на продажі впливав лише один фактор – час, то в кореляційно-регресійному аналізі аналізується вплив будь-яких інших факторів [3].

Наприклад, для виробників будівельних матеріалів необхідно враховувати показники динаміки будівельної галузі, за якими можливо прогнозувати попит на бетон. Також важливо враховувати ціну на

---

будівельні матеріали, яка залежить від цін постачальників сировини та від цін на газ. Множинна регресійна модель обсягів збуту ( $Y$ ), в залежності від обсягів продажу новобудов ( $X_1$ ), цін на сировину ( $X_2$ ), та цін на газ ( $X_3$ ) має вигляд:

$$y = f(x_1, x_2, x_3).$$

3. Попит на нерухомість випереджає попит на будівельні матеріали з певним лагом. Задля отримання прогнозів попиту на продукцію підприємств-виробників будівельних матеріалів з врахуванням попиту на нерухомість пропонується застосовувати метод збереження лагової кореляції. В цьому разі прогноз обсягів збуту бетону обирається у кореляційному зв'язку з прогнозом продажу об'єктів нерухомості з певним часовим лагом [4].

Розглянемо, яку інформацію підприємства-виробники будівельних матеріалів можуть отримати в третій підсистемі системи маркетингової інформації – підсистемі маркетингових досліджень. Ця підсистема відповідає за проведення якісних та кількісних маркетингових досліджень. Розглянемо, які якісні та кількісні дослідження підприємства будівельної галузі можуть проводити в Інтернеті щодо вивчення вимог споживачів.

До основних методів дослідження споживачів в теорії маркетингових досліджень відносять такі [5]:

- спостереження за поведінкою споживача;
- проведення фокус-групи або глибинного інтерв'ю;
- збір даних про споживачів в «кабінетних» та «польових» умовах.

Спостереження за поведінкою споживача можна здійснювати за двома напрямками:

- аналізувати запити споживачів у пошукових системах. Інтернет-користувачами на сьогодні є більше як 50 % населення України. За даними дослідницької компанії TNS-Ukraine більше як 2,8 млн. українців сьогодні є онлайн-покупцями [6]. Пошук необхідної інформації більшість інтернет-користувачів починають з запитів у пошукових системах Google, Яндекс, Rambler. За замовленням до вищенаведених компаній можна отримати кількість запитів споживачів в певному регіоні країни, де здійснює діяльність підприємство та проаналізувати структуру запитів;
- аналізувати маршрут, термін перебування та профіль споживачів на сторінках підприємств-виробників будівельних матеріалів. Програми Google-analytics та Яндекс.Метрика дозволяють отримувати широке коло даних щодо терміну перебування візитерів на певних сторінках, переходів з одних сторінок на інші, демографічних характеристик відвідувачів, а також їх соціального профілю. Для компаній-власників сайтів така інформація надається безкоштовно і дозволяє отримувати інформацію для проведення сегментації ринку, визначення цільового сегменту та розробки маркетингового комплексу з просування послуги або товару.

Проведення фокус-груп в Інтернеті зазвичай складається з певних етапів:

- визначення цільової аудиторії та відбір учасників. У дослідженні попиту на нерухомість в певному регіоні цільова аудиторія – це потенційні споживачі нерухомості, яких за певним методом відбору заздалегідь запрошують прийняти участь у відео-розмові.
- розробка гайду з проведення фокус-групи. Визначення основних напрямів розмови з цільовою групою.
- підготовка модератора фокус-групи. Модератор – це особа, яка проводить розмову у фокус-групі. Він має бути фахівцем в цьому напрямку і добре володіти темою розмови.

Фокус-група може допомогти замовнику отримати відповідь на багато питань щодо очікувань споживачів, їх можливостей, оптимальних методів просування товару та послуг на цьому ринку та інше.

Багато даних про споживачів можна отримати у «кабінетних» дослідженнях. Сьогодні споживачами будівельних матеріалів створено багато форумів, де вони діляться турботами та розповідають про методи пошуку необхідних товарів. Підприємство, яке має сайт може відслідкувати, як збільшується або зменшується кількість відвідувачів в залежності від змін дизайну або методів пошукової оптимізації сайту.

Польові дослідження у Інтернеті зазвичай проводяться за допомогою опитувань. Підприємство розміщує анкету на сайті або запрошує перейти за посиланням на анкету та відповісти на певні питання щодо думок споживачів з певного приводу.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Стрімка зміна тенденцій на ринку вимагає від підприємств-виробників будівельних матеріалів моніторингу зовнішнього середовища, передбачення майбутніх тенденцій щодо змін попиту та вподобань споживачів, щодо загроз, які пов'язані з політичними, економічними факторами та діями конкурентів. Для своєчасного реагування на виклики ринку на підприємствах необхідно створити маркетингову інформаційну систему та забезпечити механізм взаємодії її підсистем.

---

### **Список літератури**

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
2. Сигел, Э. Практическая бизнес-статистика [Текст] / Эндрю Сигел. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2008. – 1052 с.
3. Кендалл, М. Том 2. Статистические выводы и связи [Текст] / М. Кендалл, А. Стьюарт. – М.: Наука, 1973. – 932 с.
4. Янковий, О. Г. Прогнозування взаємопов'язаних показників соціально-економічного розвитку України [Текст] / О. Г. Янковий, О. І. Яшкіна // Статистика України. – 2006. – №3. – С. 61-66.
5. Малхотра, Н. К. Маркетинговое исследование. Практическое руководство, 3-е издание: Пер. с англ. [Текст] / Нэреш К. Малхотра. — М.: ИД «Вильямс», 2002. — 960 с.
6. Економіст [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua-ekonomist.com/6421-yak-ukrayinc-vibirayut-tovar-kupuyut-v-nternet.html>.

### **References**

1. Kotler, F. (2007). *Osnovy marketinga. Kratkij kurs*. Moscow: Vil'jams.
2. Sigel, Je. (2008). *Prakticheskaja biznes-statistika*. Moscow: Vil'jams.
3. Kendall, M. & St'juart, A. (1973). *Statisticheskie vyvody i svjazi*. Moscow : Nauka.
4. Yankovyy, O. H. & Yashkina, O. I. (2006). *Prohnozuvannya vzayemopov"yazanykh pokaznykiv sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*. *Statystyka Ukrayiny*, 3, 61-66.
5. Malhotra, N. K. (2002). *Marketingovoe issledovanie. Prakticheskoe rukovodstvo*. Moscow: Vil'jams.
6. Ekonomist. (2015). Retrieved from: <http://ua-ekonomist.com/6421-yak-ukrayinc-vibirayut-tovar-kupuyut-v-nternet.html>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Христина Романівна ПЕТРИК**

кафедра економічної кібернетики,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: tunkapetruk@gmail.com

**Лариса Миколаївна ЗОМЧАК**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: lzomchak@gmail.com

**ОПТИМІЗАЦІЯ ЦІНИ ТОВАРУ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕОРІЇ КАТЕГОРІЙНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Петрик, Х. Р. Оптимізація ціни товару з використанням теорії категорійного менеджменту [Текст] / Христина Романівна Петрик, Лариса Миколаївна Зомчак // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 180-185. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Проблема ефективного керування асортиментом підприємства в конкурентному середовищі завжди залишатиметься актуальною, а сучасним трендом у її вирішенні є застосування теорії категорійного менеджменту. Проведене дослідження спрямоване на демонстрацію можливостей економіко-математичного моделювання процесів ціноутворення на різні групи товарів відповідно до підходів категорійного менеджменту.

**Мета.** Метою дослідження є визначення ціни продукції методами економіко-математичного моделювання на базі теорії категорійного менеджменту.

**Метод (методологія).** Для досягнення завдання використано такі методи: метод *k*-середніх (кластерний аналіз), метод Фостера-Стюарта (перевірка наявності тренду), метод декомпозиції часового ряду (виокремлення тренду та сезонної компоненти) та метод узагальненого приведенного градієнта (знаходження розв'язку нелінійної оптимізаційної моделі).

**Результати.** Отримано значення оптимальних цін на лікарські препарати обраної групи, встановлення яких дозволить підвищити дохід від продажу цих препаратів на 14,5 %. Результати роботи можуть бути використані у діяльності як торговельних, так і виробничих підприємств.

**Ключові слова:** категорійний менеджмент; кластерний аналіз; тренд-сезонна модель; декомпозиція часового ряду; коефіцієнт еластичності; оптимізація.

---

**Khrystyna Romanivna PETRYK**

Department of Economic Cybernetics,  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: tunkapetruk@gmail.com

**Larysa Mykolayivna ZOMCHAK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economic Cybernetics,  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: lzomchak@gmail.com

## **OPTIMIZATION OF PRODUCT PRICE WITH THE USE OF THE CATEGORY MANAGEMENT THEORY**

### **Abstract**

**Introduction.** *The problem of effective management of the assortment of the enterprise in the competitive environment will always remain actual. The application of the theory of category management is recognized to be the modern trend in its decision. The research is directed on demonstration of opportunities of economic-mathematical modeling of processes of pricing on various groups of goods according to approaches of category management.*

**Purpose.** *The aim of the article is to determine the price of production by methods of economic-mathematical modeling on the basis of the theory of category management.*

**The method (methodology).** *For achievement of a research problem the following methods are used: a method of k-means (the cluster analysis), Foster-Stuart method (verification of a trend), a method of decomposition of the time series (allocation of a trend and seasonal components) and the conjugate gradient method (nonlinear optimizing model solving).*

**Results.** *As a result of research the optimal prices of medicines of the chosen group are determined. It will allow to increase the income from sale of these medicines up to 14,5 %. The research results can be used in activity of both trade, and manufacturing enterprises.*

**Keywords:** *category management; cluster analysis; trend and seasonal model; decomposition of the time series; elasticity coefficient; optimization.*

**JEL classification:** C10, C44, C52, C53, C61

---

### **Вступ**

Зміна орієнтації ринку з виробника на покупця, поєднуючись з гострою економічною нестабільністю в країні, створюють складні умови функціонування, які вимагають від підприємств дієвих заходів з підвищення ефективності функціонування та зниження витрат. Виробники та торговельні посередники змушені швидше реагувати на зміну попиту. Споживачі стали більш вимогливими і тепер можуть використовувати різні торговельні канали для задоволення своїх потреб. Саме тому актуальності зараз набирає проблема пошуку найбільш ефективних шляхів керування асортиментом, одним із яких на сьогодні є категорійний менеджмент.

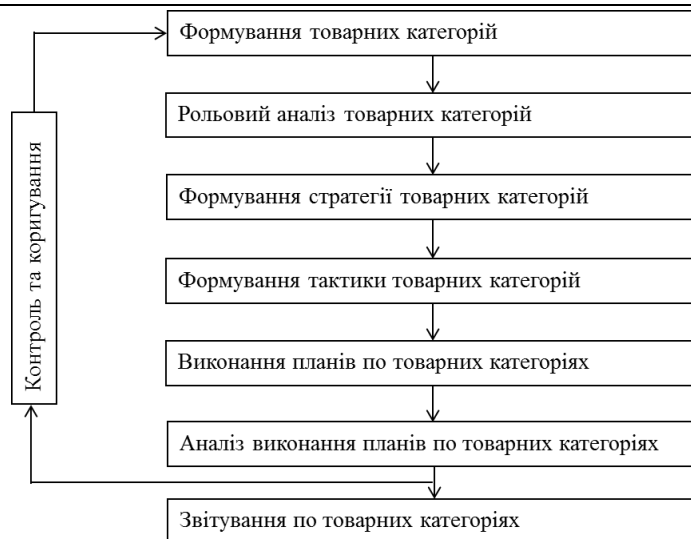
Упродовж останніх років теоретичні питання керування підприємствами на базі категорійного менеджменту стали предметом дослідження як українських науковців: Височина І. [1], Гросула В. [2], Кузнецової С. [3], так і зарубіжних: Веллхоффа А., Масона Ж.-Є. [4], Сидорова Д., Сисоєвої С., Снегірьової В. [5-6] та інших. Практичні аспекти функціонування систем управління на основі категорійного менеджменту відображено в працях Барановського В., Гонського М., Гончарова І., Гурової Н., Кузнецова Д., Мацьківської Ю, Недякіна М. та інших.

### **Мета та завдання статті**

Метою дослідження є визначення оптимальної ціни продукції методами економіко-математичного моделювання на базі категорійного менеджменту. Для досягнення мети поставлено завдання побудови та реалізації економіко-математичної моделі визначення оптимальних цін на продукцію.

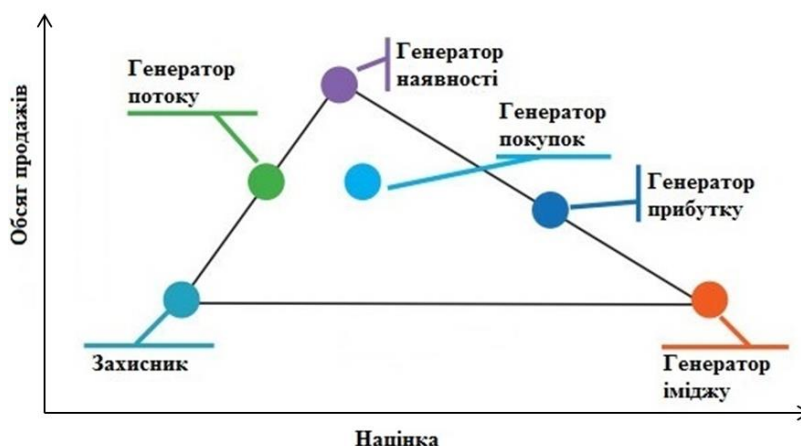
### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Власне визначення категорійного менеджменту подано у [7]. Згідно з теорією категорійного менеджменту процес керування асортиментом підприємства базується на реалізації наступних кроків, зображених на рис. 1.



**Рис. 1. Процес керування асортиментом згідно з теорією категорійного менеджменту**

Наступним кроком після формування категорій асортименту є рольовий аналіз, який передбачає наявність товарів 6-ти ролей у кожній категорії (див. рис. 2).



**Рис. 2. Рольовий аналіз категорії**

Відповідно до теорії категорійного менеджменту, у будь-якій товарній категорії повинні бути наявні товари усіх ролей без винятку. Якщо категорія містить у складі надто велику кількість товарів, тоді рольовий аналіз можна проводити на нижчих рівнях ієрархії – для підкатегорій, груп тощо. Далі категорійні менеджери приступають до розробки стратегії та тактики керування визначеними сукупностями товарів. У межах дослідження саме на цьому кроці буде запропоновано модель встановлення оптимальної ціни, реалізовано її та проведено аналіз результатів.

Об'єктом дослідження обрано асортимент лікарських препаратів, які реалізуються в одній з аптек міста Львова. Згідно з політикою компанії, яка є її власником, асортимент лікарських препаратів поділяється на 21 категорію, кожна з яких поділяється на підкатегорії. Для проведення дослідження було обрано категорію «Протизастудні протівірусні» та в її межах під категорію «Мультисимптомні від застуди та грипу». Обрана підкатегорія складається з 53 унікальних найменувань препаратів. Відомі ціни та обсяги продажів препаратів обраної підкатегорії за період з квітня 2013 р. до квітня 2015 р. (25 місяців).

Необхідно визначити такі ціни на лікарські препарати, які б у наступному періоді дозволили аптеці отримати максимальний дохід від їх реалізації. Отже, модель матиме характер не лише оптимізаційної, але і прогнозової, адже передбачає пошук оптимальних цін для встановлення їх у наступному періоді.

З огляду на зазначене цільовою функцією моделі буде максимізація загального доходу від продажів. Оскільки використовуємо теорію категорійного менеджменту, не потрібно будувати одну модель для усього асортименту. Можна побудувати декілька моделей за визначеними категоріями та підкатегоріями.

Слід урахувати, що обсяги продажів певного препарату залежать як від його ціни, так і від цін взаємозамінних препаратів. У фармацевтичній галузі ключовими ознаками взаємозамінності препаратів

є склад, насамперед діюча речовина, та цільова група споживачів, зокрема призначення препарату для дорослих або для дітей. На основі даних із загальнодоступних каталогів лікарських препаратів [8;9] було визначено діючі речовини та цільові групи для кожного препарату підкатегорії та виділено 16 груп взаємозамінних препаратів.

Дотримуючись теорії категорійного менеджменту, після здійснення категоризації асортименту необхідно провести рольовий аналіз підкатегорії. Для здійснення рольового аналізу скористаємось кластерним аналізом, а саме методом *k*-середніх [10]. При цьому важливо зауважити, що оскільки параметри націнки та обсягів продажів вимірюються в різних одиницях, для коректного визначення відстаней між точками необхідно нормалізувати ці параметри, наприклад, за допомогою методу відносної нормалізації.

Розглядаючи кожен лікарський препарат як точку на площині і шукаючи нові (оптимальні) значення націнки і обсягів продажів, тим самим будемо змінювати їх координати на площині, тобто будемо ними рухати. Необхідно лише визначити, за яким принципом буде правильно здійснювати цей рух. Для цього скористаємось методом «ідеальної» точки. У виділених 6 кластерах точок додатково визначимо точки, які є центрами цих кластерів. Розглядаючи центри як «ідеальні» точки, будемо рухати препарати таким чином, щоб відстань від них до «ідеальних» точок була мінімальною (відповідно до методу). Вимогу щодо мінімізації відстані до центру кластеру запишемо як обмеження моделі, представивши їх у вигляді нерівностей, які вказуватимуть на те, що відстань має бути не більшою, ніж є на даний момент часу (тобто в останньому аналізованому періоді).

Невідомими величинами моделі є ціни на лікарські препарати. При цьому обсяги продажів, які матимуть місце при умові встановлення нових цін на препарати, також невідомі. Згідно з ключовим припущенням моделі, обсяги продажів препарату залежать від ціни цього препарату, а також від цін взаємозамінних препаратів. Цю залежність можна виразити за допомогою коефіцієнтів еластичності – прямих та перехресних. Але, враховуючи той факт, що модель передбачає пошук цін для наступного періоду і коефіцієнт еластичності в цьому періоді невідомий, його значення необхідно спрогнозувати.

Дослідимо часовий ряд еластичностей на наявність тренду методом Фостера-Стюарта, який дозволить не лише перевірити, чи простежується в часовому ряді тренд, але і виявити тренд у дисперсії, тобто тренд у відхиленнях, що може говорити про наявність сезонності [11, с. 519-520]. Застосувавши метод Фостера-Стюарта, виявили, що в цьому часовому ряді наявний тренд та сезонність, отже, часовий ряд є тренд-сезонною моделлю. Для виокремлення в часовому ряді тренду та сезонної компоненти застосовано метод декомпозиції за загальним алгоритмом [12, с. 288-289].

Прогнозне значення коефіцієнта прямої еластичності для першого препарату у наступному періоді рівне 22,74. Аналогічні дії здійснюємо для того, щоб знайти прогнозне значення коефіцієнтів прямої еластичності для інших, а також значення коефіцієнтів перехресної еластичності для усіх препаратів.

Оптимізаційна економіко-математична модель вибору цін лікарських препаратів у загальному вигляді:

$$\sum_{i=1}^{I_G} P_i Q_i \rightarrow \max, \quad d_i \leq d'_i, \quad i = \overline{1, I_G}, \quad P_i \geq 0, \quad i = \overline{1, I_G}$$

де  $i$  – індекс препарату,  $i = \overline{1, I_G}$ ;  $I_G$  – кількість препаратів у  $G$ -тій групі;  $P_i$  – ціна  $i$ -того препарату в наступному періоді;  $Q_i$  – обсяги продажу  $i$ -того препарату в наступному періоді;  $d_i$  – відстань від координат  $i$ -того препарату до центру свого кластера в наступному періоді (розраховується як евклідова відстань між 2 точками);  $d'_i$  – відстань від координат  $i$ -того препарату до центру свого кластера в попередньому періоді.

Провівши необхідні математичні перетворення, підставивши числові значення та розрахувавши усі проміжні величини (заміни), отримаємо модель у явному вигляді:

$$\begin{aligned} & 1,03P_1^2 + 1,95P_2^2 + 0,97P_3^2 + 3,11P_1P_2 + 1,98P_1P_3 + 2,24P_2P_3 - 60,84P_1 - 150,88P_2 - \\ & - 104,88P_3 \rightarrow \max \\ & 0,0133P_1^2 + 0,0002P_2^2 + 0,0001P_3^2 + 0,0005P_1P_2 + 0,0002P_1P_3 + 0,0002P_2P_3 - 0,6123P_1 - \\ & - 0,0294P_2 - 0,0149P_3 \leq -7,5624 \\ & 0,0014P_1^2 + 0,0089P_2^2 + 0,0004P_3^2 + 0,0025P_1P_2 + 0,0014P_1P_3 + 0,0012P_2P_3 - 0,1970P_1 - \\ & - 0,6128P_2 - 0,0971P_3 \leq -13,0581 \\ & 0,0007P_1^2 + 0,0003P_2^2 + 0,0039P_3^2 + 0,001P_1P_2 + 0,0008P_1P_3 + 0,0006P_2P_3 - 0,0937P_1 - \\ & - 0,0661P_2 - 0,3641P_3 \leq -9,5997 \end{aligned} \quad P_1 \geq 0, P_2 \geq 0, P_3 \geq 0$$

---

Оскільки модель нелінійна з нелінійною цільовою функцією та обмеженнями, для її розв'язування застосуємо метод узагальненого приведенного градієнта і отримаємо:  $P_1 = 22,5$  грн (для порівняння в попередньому періоді  $P'_1 = 22,1$  грн),  $Q_1 = 3,59$  од. ( $Q'_1 = 3$  од.),  $P_2 = 29,47$  грн ( $P'_2 = 28,96$  грн),  $Q_2 = 6,37$  од. ( $Q'_2 = 5,1$  од.),  $P_3 = 42,39$  грн ( $P'_3 = 42,98$  грн),  $Q_3 = 4,14$  од. ( $Q'_3 = 3,5$  од.). Значення цільової функції при цьому становить 443,93 грн.

Врахувавши, що кожен лікарський препарат має певну кратність дозування, згідно з якою фіксуються обсяги його продажів у базі даних аптеки, можна розрахувати очікуваний сумарний дохід від реалізації препаратів обраної групи, який становитиме 428,05 грн (для порівняння в попередньому періоді 364,42 грн). Отже, зміна поточних цін до рівня оптимальних дозволить мережі збільшити дохід від реалізації препаратів аналізованої групи на 14,5 %.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У процесі виконання дослідження розглянуто основи теорії категорійного менеджменту, здійснено формування 3-горівня категоризації асортименту (на групи взаємозамінних препаратів) та проведено рольовий аналіз категорій з використанням інструментів теорії кластерного аналізу. Було обрано групу препаратів, на прикладі якої реалізовано оптимізаційну нелінійну модель визначення цін на препарати цієї групи. Для спрощення моделі було здійснено низку перетворень та заміни, а також проведено додаткові розрахунки прогнозних значень коефіцієнтів еластичності (прямих та перехресних) для препаратів досліджуваної групи. Запропонована модель дозволила знайти оптимальні ціни на препарати досліджуваної групи, встановлення яких дозволить збільшити дохід від реалізації препаратів цієї групи на 14,5 %.

Побудову моделі продемонстровано на прикладі лише однієї групи ліків. Але для повного управління асортиментом мережі необхідно здійснити побудову таких моделей для усіх груп, виокремлених у межах усіх підкатегорій та категорій. Комплексно це дозволить знайти ціни на увесь асортимент мережі та загальний дохід від їх реалізації.

### **Список літератури**

1. Височин, І. В. Сучасне методичне забезпечення аналізу товарообороту підприємств роздрібною торгівлю [Текст] / І. В. Височин // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4. – С. 88-98.
2. Гросул, В. А. Управління торговим простором у системі управління товарними категоріями [Текст] / В. А. Гросул // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. Вип. 30, т. 2 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 127-133.
3. Кузнецова, С. О. Обліково-аналітичне забезпечення центрів відповідальності прибутку торговельної діяльності за умов трансфертного ціноутворення [Текст] / С. О. Кузнецова // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки: збірник наукових праць. Вип. 4 (17). – Чернівці: Золоті литаври, 2009. – С. 291-299.
4. Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями [Текст] / Веллхофф А., Массон Ж.-Э. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
5. Сысоева, С. В. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.
6. Сидоров, Д. В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними [Текст] / Д. В. Сидоров. – М.: Вершина, 2007. – 320 с.
7. Петрик, Х. Р. Категорийный менеджмент як комплексний підхід для підвищення ефективності підприємства [Текст] / Петрик Х. Р., Зомчак Л. М. // Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 17-18 квітня 2015 р. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 201-203.
8. Нормативно-директивні документи МОЗ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://mozdocs.kiev.ua>.
9. Каталог лікарських засобів [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zdrorovia.com.ua>.
10. Ткаченко, О. М. Метод кластеризації на основі послідовного запуску k-середніх з обчисленням відстаней до активних центроїдів / О. М. Ткаченко, Н. О. Біліченко, О. Ф. Грійо-Тукало, О. В. Дзись // Реєстрація, зберігання і обробка даних. – 2012. – Т.14. – №1. – С. 25-34.
11. Кобзарь, А. И. Прикладная математическая статистика. Для инженеров и научных работников [Текст] / А. И. Кобзарь. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2006. – 816 с.
12. Присенко, Г. В. Прогнозування соціально-економічних процесів [Текст] : навч. посіб. / Г. В. Присенко, Є. І. Равікович. – К.: КНЕУ, 2005. – 378 с.



---

## References

1. Vysochyn, I. V. (2010). Suchasne metodychne zabezpechennia analizu tovaroobrotu pidpriemstv rozdrubnoi torhivli. *Innovatsiina ekonomika*, (4), 88-98.
2. Hrosul, V. A. (2010). Upravlinnia torhovym prostorom u systemi upravlinnia tovarnymi katehoriiami. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, 30, 127-133.
3. Kuznetsova, S. O. (2009). Oblikovo-analitychne zabezpechennia tsestriv vidpovidalnosti prybutku torhovelnoi diialnosti za umov transfertnoho tsinoutvorennia. *Naukovyi visnyk Bukovynskoi derzhavnoi finansovoi akademii*, 4(17), 291-299.
4. Vellkhoff, A., Masson, Zh.-Ye. (2004). *Merchandaizynh: efektyvnye instrumenty v upravlenye tovarnymi katehoriiami*. Moscow: Yzdatelskyi dom Hrebennykova.
5. Sysoeva, S. V., Buzukova, E. A. (2011). *Katehoryinyi menedzhment. Kurs upravleniia assortymentom v roznytse*. SPb.
6. Sydorov D. V. (2007) *Roznychnye sety. Sekrety efektyvnosti y tipichnye oshybki pri rabote s nimi*. Moscow: Vershyna.
7. Petryk Kh. R., Zomchak L. M. (2015). *Katehoriinyi menedzhment yak kompleksnyi pidkhid dlia pidvyshchennia efektyvnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi rozvytok derzhavy, rehioniv i pidpriemstv: problemy ta perspektyvy: materialy Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh*, 17-18 kvitnia 2015 r. Lviv, Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 201-203.
8. *Normatyvno-dyrektyvni dokumenty MOZ Ukrainy*. (2015). Retrieved from: <http://mozdocs.kiev.ua>.
9. *Kataloh likarskykh zasobiv*. (2015). Rezhym dostupu do resursu: <http://zdorovia.com.ua>.
10. Tkachenko, O. M., Bilichenko, N. O., Hriio Tukalo, O. F., Dzis, O. V. (2012). *Metod klasteryzatsii na osnovi poslidovnoho zapusku k-serednykh z obchyslenniam vidstanei do aktyvnykh tsentroidiv. Reiestratsiia, zberihannia i obrobka danykh*, 14(1), 25-34.
11. Kobzar, A. Y. (2006). *Prykladnaia matematycheskaia statystyka. Dlia inzhenerov i nauchnykh robotnikov*. Moscow: FYZMATLYT.
12. Pryslenko, H. V. Ravikovych, Ie. I. (2005). *Prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv*. Kyiv: KNEU.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Софія Олексіївна САПІГУРА**

аспірантка,  
кафедра міжнародного менеджменту і маркетингу,  
Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі, м. Київ  
E-mail: sophiya81@bigmir.net

**КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ: ПРОБЛЕМА НОВИХ МЕТОДІВ ПРИВАБЛЕННЯ КЛІЄНТІВ**

Сапігура, С. О. Контент-маркетинг: проблема нових методів приваблення клієнтів [Текст] / Софія Олексіївна Сапігура // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 186-191. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Особливість Інтернет-маркетингу в тому, що він безпосередньо залежить від технічного розвитку інформаційних мереж та їх поширення у соціумі, а отже, його методи і прийоми динамічно змінюються й модифікуються залежно від інформаційного й соціокультурного довкілля. Тобто ті маркетингові заходи, які були новаторськими рік-два тому, сьогодні можуть виявитися неефективними й застарілими. З цього погляду контент-маркетинг потребує постійної методологічної ревізії, проте в Україні поки що немає концептуального аналізу його найновіших методів. Також не звертається достатня увага на нього як на метод Інтернет-реклами, для ефективного результату якої мають бути задіяні технічний, економічний, психологічний і навіть соціально-політичний фактори.

**Мета.** Проаналізувати нові методи контент-маркетингу, які дозволять компанії без активної реклами та продажів посісти позиції лідера на ринку.

**Результати.** На основі їхньої діяльності доведено дієвість й ефективність застосування нових методів контент-маркетингу. ІТ-спеціалістам і маркетологам запропоновано комбінувати застосування звичайного й «ракетного контенту» як особливого виду контентного маркетингу, який використовується для швидкого злету компанії. У статті надаються поради щодо застосування рекламних оголошень у контенті сайтів, що ґрунтуються на змінах у сприйнятті традиційних маркетингових методів споживачами. Доведено, що метою маркетингової політики має стати забезпечення постійної наявності контенту в полі зору потрібних осіб, а також неперервне поповнення клієнтської бази та її аналіз, що в сукупності має передувати активному застосуванню традиційної реклами й методів продажу.

**Ключові слова:** контент-маркетинг; «ракетний контент»; реклама; конкуренція; блог; сайт.

**Sofia Oleksiivna SAPIHURA**

PhD Student,  
Department of International Management and Marketing,  
Ukrainian State University of Finance and International Trade (Ukraine, Kiev)  
E-mail: sophiya81@bigmir.net

**CONTENT MARKETING: PROBLEMS OF FINDING NEW TECHNIQUES FOR ATTRACTING CUSTOMERS**

**Abstract**

**Introduction.** The main peculiarity of internet-marketing is proved to be its direct dependence from technological development of information networks and their distribution among people. Thus, its methods and techniques are dynamically changing and modifying in accordance with information, social, and cultural surrounding. So, the marketing events, that were upgraded a year or two ago, can happen to be ineffective and outdated. From this point of view, content marketing is believed to be under constant methodological consideration, but there appears to be no conceptual analysis of its latest techniques in Ukraine. Furthermore, there is not enough attention to internet advertising methods that need technical, economic, psychological and even social and political factors to be applied for efficient results.

**Purpose.** The aim of the article is to analyze new techniques of content-marketing that will allow a company to

---

gain leading position on the market without active advertising and selling.

**Method (methodology).** Analytical method is the methodological basis of the study. Also we have used methods of abstraction and detail. The article deals with the fresh content of marketing techniques for achieving high ranks without selling actively, and for attracting new customers. The article demonstrates prominent examples of implementation of the techniques by leading foreign IT-companies that specialize in programming.

**Results.** On the ground of leading foreign IT-companies activity, it has been proved that new content of marketing techniques is an effective one. It is offered for IT-specialists and content marketers to combine typical content with "propellant" content, as it is a special type of marketing content for high-speed company's start. There article proposes a good advice concerning advertising on site content, with a current trend in consumers' perception of traditional marketing methods being its background. It has been proved that marketing policy aim must provide targeted people with constantly available content, constantly enrich customer database, and analyze it.

**Keywords:** content marketing; "propellant content"; advertising; competition; blog; site.

**JEL classification:** F170, M310, M370, M390

---

### Вступ

Споживацька природа людини формується не лише на основі її нагальних потреб у певних товарах чи послугах, а й на основі довіри до їх надавачів, яка ґрунтується на впевненості у якості товарів/послуг та у порядності виробника/постачальника. Не менш важливим фактором вибору споживача є рекомендація (характеристика) товару/послуги соціумом. Таким чином, для того, щоб зробити свій вибір, споживачам потрібна змістовна інформація, причому ця інформація має бути безкоштовною.

Сьогодні, в епоху Інтернету, одним з найефективніших засобів надання такої інформації є контент-маркетинг – інструмент, за допомогою якого підприємство-виробник, розміщуючи на інформаційних ресурсах (сайти, соціальні мережі, вебінари, круглі столи, книги, СМІ та ін.) актуальну й якісну інформацію, може позиціювати себе серед потенційних споживачів у вигідному світлі [5, с. 7]. Нині в рекламній сфері існує безліч методів і прийомів, покликаних привабити й утримати потенційного покупця. Інтернет відкрив якісно нові можливості для маркетингу, що почав здійснюватися за кардинально новими принципами, унаслідок чого навіть відбувся певний зсув у системі об'єктів та цілей маркетингових стратегій. Але далеко не всі нові маркетингові напрямки й напрацювання отримали теоретичне обґрунтування, більше того: багато з них діють несистемно, не розроблено відповідних контент-стратегій, а отже, не використовуються можливості синергетичного ефекту.

В умовах значної активізації взаємодії компаній-виробників та споживачів (через інформаційні мережі) зменшилася ефективність традиційної форми реклами. Тож контент-маркетинг виявився вчасною альтернативою традиційним способам просування товарів і послуг на ринку [6]. Оскільки він став одним із провідних напрямків маркетингу, його методи й прийоми викликали зацікавлення багатьох учених. Загалом тільки в слов'янському мовному просторі Інтернету можна нарахувати сотні тисяч статей та інформаційних заміток, присвячених теорії та практиці контент-маркетингу [12]. В останні роки на території СНД (РФ, російською мовою) вийшли друком монументальні праці провідних зарубіжних маркетологів [2; 7; 9], серед яких праця М. Стелзнера [9], повністю присвячена проблемам контент-маркетингу. В Україні поки що відсутні ґрунтовні теоретичні напрацювання у цій сфері – за винятком стислих оглядів [4; 5]. Натомість розвивається його практичний бік: створено асоціації та спілки маркетологів, систематично проводяться галузеві конференції [3]. Заслугує на увагу постійний науковий захід Київського політехнічного інституту, на якому 2015 р. було розглянуто коло питань з маркетингової діяльності, зокрема контент-маркетингу [10].

Але особливість Інтернет-маркетингу в тому, що він безпосередньо залежить від технічного розвитку інформаційних мереж та їх поширення у соціумі, а отже, його методи і прийоми динамічно змінюються й модифікуються залежно від інформаційного й соціокультурного доквілля. Тобто ті маркетингові заходи, які були новаторськими рік-два тому, сьогодні можуть виявитися неефективними й застарілими. З цього погляду контент-маркетинг потребує постійної методологічної ревізії, проте в Україні поки що немає концептуального аналізу його найновіших методів. Також він залишився поза увагою як метод Інтернет-реклами, для ефективного результату якої мають бути задіяні технічний, економічний, психологічний і навіть соціально-політичний фактори.

### Мета статті

Метою статті є аналіз нових методів контент-маркетингу, які дозволять компанії без активної реклами та продажів посісти позиції лідера на ринку.

Американська асоціація маркетингу (ААМ) дає таке визначення: маркетинг як діяльність – це набір інститутів і процесів, спрямованих на створення, інформаційне забезпечення, доставку й обмін товарів та послуг, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства загалом (затверджено ААМ у червні 2013 р.) [11]. Вважається, що сутність маркетингу – створювати пропозицію, яка привабить людей [11]. Справді, така тактика приносить успіх. Але її недоліки в тому, що неможливо точно передбачити, коли саме клієнти будуть готові придбати ваш товар.

Інтернет кардинально змінив бізнес. І ці зміни стурбували багато авторитетних провідних компаній [9, с. 16]. Продаж товарів споживачам у будь-якій точці світу, оминаючи посередників, активно витісняє посередницькі послуги з бізнесу (у т. ч. магазини). І конкуренція, набуваючи якісно нових форм і змісту, поступово переміщується в інформаційні мережі. Сказане стосується й друкованих ЗМІ: сьогодні будь-яку інформацію можна знайти за декілька хвилин, не виходячи з дому, з офісу, навіть у транспорті. Тож закономірно, що такі проекти, як «Amazon» і «eBay», завдяки поширенню Інтернет-мереж дуже швидко стали компаніями з мільярдним обігом [8].

Конкуренція стала жорстокою не лише між традиційною й Інтернет-рекламою, а й у самому Інтернеті. Він переносить змагання за першість із місцевого на світовий рівень. За таких умов маркетологи перейнялися питаннями: як потрібно розвивати бізнес, щоб не зазнати значних витрат? Чи існує простий спосіб використовувати потенціал Інтернету, витримуючи конкуренцію? [9, с. 18] Адже варто мати на увазі, що клієнтам (споживачам) певної фірми приходять величезні рекламні масиви від її конкурентів: через соціальні мережі, електронну пошту, інформаційні сайти тощо. Реклама стала поширюватися практично через усі можливі інформаційні канали. І зауважимо – нерідко без згоди на це, а то й усупереч бажанням, самих користувачів інформаційних мереж. Це спричинило те, що люди почали шукати захисту від рекламного «цунамі», застосовуючи відповідне програмне забезпечення чи просто відключаючись від Інтернету [1, с. 220]. Це вже створило суттєву проблему для бізнесу, що просувається через Інтернет-мережі. Адже поширення нав'язливої (спаму тощо) чи неправдивої Інтернет-реклами підриває довіру споживачів не тільки до її авторів, а й до всіх, хто в бізнесі використовує Інтернет-маркетинг. Відповідно до даних компанії «Edelman Digital», яка публікує щорічні звіти під назвою «Барометр довіри», тільки близько 30 % опитаних мають схильність вірити рекламним посланням [9, с. 18].

Бізнес підприємства залежить не тільки від розуміння ключових бажань потенційних клієнтів, а й від безкоштовної допомоги у вирішенні їхніх основних проблем. Ті компанії, які без застосування рекламних технологій надають людям корисну інформацію, здобувають головне – довіру [9, с. 20]. Причому така інформація поширюється дуже швидко й може привабити потрібних замовників та сприяти виходу бізнесу на новий рівень. Конкуренція й традиційні маркетингові витрати стають неактуальними. Потрібно зосереджуватися не на товарах чи послугах, а на співпраці з успішнішими колегами з інших компаній, експертами й замовниками. Якщо поєднувати власні ефективні пропозиції з інтересами авторитетних людей, можна швидко посісти провідні позиції у своїй сфері діяльності. Можна навести кілька варіантів взаємовигідного співробітництва, які можна застосувати на практиці.

1. Якщо фірма пропонує певні консультаційні послуги, то може взяти інтерв'ю у відповідного експерта чи сприяти виданню його книги. Це буде цікаво читачам, дотичним до тематики (сфери діяльності) фірми, водночас допоможе експерту охопити додаткову аудиторію. Є ймовірність, що це сприятиме подальшій співпраці підприємства з експертом як автором нових популярних книг.

2. Якщо підприємство виробляє продукти харчування, то може опублікувати унікальні рецепти відомого шеф-кухаря з їх використанням. Це дозволить виробнику продемонструвати продукт у новому світлі, водночас дозволить шеф-кухарю привернути до себе увагу клієнтів підприємства.

3. Якщо компанія відкриває приватний навчальний заклад, то варто вказати успішних людей, які навчалися за програмами, подібними до розроблених у цьому закладі. Це допоможе особам, зацікавленим у навчанні, зрозуміти, чого вони зможуть досягти, водночас слугуватиме додатковим стимулом для випускників. Приміром, у США й Великій Британії приватні школи користуються власними програмами навчання. А їхні учні отримують не лише потрібні знання, а й зв'язки в суспільстві [9, с. 22].

Коли компанія залучає широкий загал до роботи над своїм контентом, вона не лише забезпечує свою аудиторію цінною інформацією, а й формує довгострокові зв'язки. Наприклад, коли компанія пропонує статті керівництва, інтерв'ю з експертами, історії успіху, відео-інструкції, які допомагають людям вирішити певні питання. Але вихід за межі своєї звичної аудиторії й робота зі сторонніми професіоналами має відбуватися в просторі, вільному від реклами. З вилученням рекламних повідомлень стиль діяльності компанії зміниться з питання «Що ми можемо продати вам?» на «Як ми можемо допомогти вам?». Отже, інвестиції, передбачені на рекламу, варто спрямувати на створення контенту, отримання знань, збір та аналіз відгуків і, врешті, на формування співтовариства, членам якого потрібна допомога [9, с. 24].

У цьому зв'язку варто проаналізувати історію діяльності компанії «HubSpot», яка займається написанням комп'ютерних програм для «захопливого маркетингу» (англ. «Inbound marketing»). Зміст його полягає в привабливості потенційних клієнтів за допомогою не реклами, а активної діяльності в соціальних мережах, інструментів контент-маркетингу та оптимізації сайту для пошукових систем. Тобто цей маркетинг створює для зацікавлених осіб умови, за яких вони мотивовані відвідувати сайт компанії. Основний контингент – малий і середній бізнес. Компанія була заснована 2006 р., а 2011 р. її прибуток зріс на 350 % (порівняно з 2010-м) [9, с. 25]. Успіх став результатом зусиль у сфері унікального контент-маркетингу, який був спрямований на створення цінностей для інших людей при одночасному вилученні традиційної реклами. Компанія отримала значні переваги перед потужними конкурентами завдяки тому, що останні застосовували старі маркетингові прийоми. Уже в перші роки «HubSpot» створила два ключові контент-об'єкти – блог та спеціальний онлайн-інструмент «Website Grader».

«Website Grader» – це безкоштовна програма, яка підвищує ефективність Інтернет-маркетингу сайтів за рахунок аналізу їхнього змісту, пошукової оптимізації, інтеграції в соціальні мережі й можливостей захоплення контенту. Щодо реклами програма дуже бідна, проте багата функціоналом для організації повноцінного зворотного зв'язку. «Website Grader» привернув увагу багатьох людей, у тому числі Гая Кавасакі (один із перших співробітників «Apple Computer»), який зайнявся її популяризацією [2]. У результаті понад 3 млн власників програми помітно покращили свої сайти. Сьогодні багато компаній користуються цією програмою, щоб визначити найбільш перспективних клієнтів. Як зазначив віцепрезидент «HubSpot» з маркетингу М. Вольпе, отримавши хоча б один звіт «Website Grader», спеціалісти починають серйозно цікавитися й «HubSpot» [9, с. 26]. Компанія використовує свій блог як міцний маркетинговий інструмент. Ще однією складовою стратегії «HubSpot» є безкоштовні вебінари: їх щомісяця проводиться десять (на один із них зареєструвалося аж 13000 учасників). Як доповнення, було записано 200 оригінальних відео, організовано щомісячне онлайн-шоу «HubSpot TV». М. Вольпе вважає, що більшість компаній закладають у свій контент занадто багато реклами. Що більше реклами в контенті, то більше він знецінюється, стає нецікавим [9, с. 26].

Приклад демонструє, що, зменшивши рекламу й зосередившись на допомозі людям, можна досягти кращих успіхів. А для успішного старту бізнесу потрібен інформативний контент, увага до людей, а також відмова від нав'язливої реклами. Тому, варто проаналізувати ключові компоненти детальніше.

Контентна інформація може мати різну форму. За словами М. Стелзнера, наповнення контенту можна порівняти з пальним – звичайним і ракетним, а бізнес – із космічною ракетою, яка використовує це паливо [9, с. 27]. Звичайна (повсякденна) інформація відрізняється тим, що вона легко сприймається й дозволяє сайту працювати в штатному режимі. Звичайним контентом можуть бути:

- статті керівництва. Це детальні огляди обсягом не менше тисячі слів. Їхня мета – інструктивна, тобто допомогти читачам у вирішенні певних питань;
- інтерв'ю з експертами. Такі інтерв'ю допомагають читачам бути в курсі останніх інноваційних ідей. Це можуть бути відеоролики, аудіозаписи чи статті;
- огляди книг, продукції та сайтів. Контент буде дуже продуктивним, якщо на ньому будуть представлені різноманітні новинки, огляди й аналіз сучасної продукції, нових ресурсів тощо;
- приклади й реальні історії успіху певного бізнесу. Такі приклади цінні для читачів, оскільки допомагають людям оптимально діяти в певній ситуації. А отже, й заохочують відвідувати контент;
- новини. Завдяки періодичним новинам зі сфери діяльності компанії, яка виставляє їх на свій контент, ресурс може стати постійно відвідуваним. Важливо повідомити новину до того, як про неї дізнаються всі. Наприклад, сайт MacRumors.com робить величезну роботу, щоб передбачити, які новинки можна очікувати від «Apple». Для цього вони вивчають комп'ютерні програми, які патентуються, і платять відповідним фахівцям за інформацію;
- спростування. Спростування хибних переконань, оригінальний аналіз тверджень, які є загальноприйнятими в суспільстві [9, с. 32].

Звичайна контент-інформація може використовуватися скрізь. Якщо аудиторія компанії невелика, то її контент слід розміщувати там, де найбільша ймовірність потрапити в зону інтересів читачів (наприклад, у блогах інших осіб).

Контент звичайного наповнення потрібен для роботи в штатному режимі. Але для швидшого набуття популярності й привабливості читачів необхідний контент, за М. Стелзнером, подібний до ракетного пального. Такий контент, який ми назвемо «ракетним», ефективніший для бізнесу, хоча більшість підприємців не використовує його. Проте експерти запевняють, що цей вид контенту не слід застосовувати дуже часто й тільки за умов ретельно спланованої стратегічної операції [9, с. 33]. Асортимент його невеликий:

- соціологічні опитування. Це найбільш ефективний тип «ракетного контенту». Пропонуються безкоштовні огляди зі сфери діяльності компанії, побудовані на глибоких дослідженнях, та подача їх результатів у вигляді читабельного звіту;

- десятка найкращих. Дуже важливо, щоб потенційні покупці чи компаньйони легко впізнавали товар (послугу) серед подібних. Проголошення номінацій, опитування й голосування дозволить визначити найкращі компанії, блоги, книги та інші товари й послуги у своїй категорії. Виставлення такого цікавого контенту привабить увагу потужного бізнесу і, можливо, покладе початок плідній співпраці;
- Білі книги. Ці документи видаються для того, щоб ознайомити людей з актуальними бізнес-ідеями, товарами та послугами. На 6-10 сторінках відображаються поточні тенденції, висвітлюються проблеми й пропонуються рішення. Особливістю Білих книг є їхня тривала актуальність. Наприклад, стаття, написана М. Стелзнером у 2006 р., привабила увагу 85000 потенційних клієнтів, і навіть на сьогодні вона досить популярна [9, с. 35];
- мікроподії. Це вебінари, телеконференції, симпозиуми в блогосфері та прямі трансляції в Інтернеті. Вони дозволяють аудиторії компанії в реальному режимі часу спілкуватися з експертами. Такі зустрічі значно ефективніші, ніж звичайні інтерв'ю, оскільки живе спілкування приваблює велику кількість людей. З іншого боку, самі експерти можуть запропонувати себе аудиторії.

Незважаючи на те, що «ракетний контент» потребує значної уваги, його використання може допомогти оперативнo відірватися від конкурентів [9, с. 36].

Інформація, викладена в контенті, сприяє розвитку бізнесу компанії. Але швидкість цього розвитку визначає кількість фізичних та юридичних осіб, які тим чи іншим чином долучені до Інтернет-контенту компанії [9, с. 36]. Це:

- клієнтська база. Основою сучасного бізнесу є створення й аналіз власної клієнтської бази, до якої належать постійні читачі блогу, замовники продукції, відвідувачі сайту тощо. Саме за інтересами відвідувачів сайту компанії має бути створено ефективний та функціональний контент, який не зловживатиме рекламою;
- сторонні експерти (автори спеціалізованих книг і статей, фахівці);
- відомі в суспільстві особи.

Щоб створити свою клієнтську базу, потрібно наповнювати контент згідно з інтересами зазначених осіб. Як тільки компанія організує потрібний контент і сформує клієнтську базу, потрібно суттєво зменшити свої зусилля на рекламу й обсяги продажів. На думку М. Стелзнера, багато підприємців «... проводять не зовсім правильну маркетингову політику. Якщо проводити аналогію з мисливством, то підприємці намагаються швидше настріляти дичину, доки бачать ціль. Але коли мисливець володіє угіддями, де водиться дичина, він може прийти за здобиччю і в інший час. Він просто дає тваринам можливість нагуляти, наїсти вагу» [9, с. 41].

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Відмова від реклами або хоча б від її частого використання в контенті зараз є складовою підйому бізнесу. Тому до того моменту, коли будуть запуснені традиційні продажі й реклама, бажано розширити свою клієнтську базу й налагодити співробітництво з потенційними клієнтами, експертами, відомими особами, загалом усіма, хто може користуватися продукцією (послугами) компанії. Споживачі вже давно ігнорують рекламу, навіть більше: перенасичення рекламою сайтів чи будь-яких ЗМІ викликає відверте роздратування з боку користувачів, а звідси – і недовіру до компаній, які зловживають цією рекламою.

Поза сумнівом, сьогодні головним маркетинговим принципом має бути обмеження традиційної реклами (аж до повного її виключення), натомість – поліпшення інформаційної якості контенту, спрямованого, насамперед, на практичну допомогу читачам; створення можливостей інтерактивного спілкування; розширення його функціональності.

Таким чином метою маркетингової політики має стати забезпечення постійної наявності контенту в полі зору потрібних осіб, а також безперервне поповнення клієнтської бази та її аналіз, що в сукупності має передувати активному застосуванню традиційної реклами й методів продажу.

### **Список літератури**

1. Зосименко, И. А. Социология массовых коммуникаций [Текст] / И. А. Зосименко. – Ульяновск : УлГУ, 2013. – 357 с.
2. Кавасаки, Г. Как очаровывать людей. Искусство влиять на умы и поступки [Текст] / Гай Кавасаки. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.
3. Конференция «Marketing\_Evolution» [Електронний ресурс] // Marketing\_Evolution. – Режим доступу: <http://marketingrevolution.com.ua/about>.
4. Крикавський, Є. В. Контент-маркетинг: реклама без реклами [Текст] / Є. В. Крикавський, Н. В. Фігун // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2013. – Вип. – 30. – С. 474-483.
5. Литовченко, І. Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу [Текст] : монографія / І. Л. Литовченко. – К. : Наукова думка, 2008. – 196 с.

6. Новоструев, П. Ю. Контент-стратегия интернет-маркетинга в контексте глобализации [Текст] / П. Ю. Новоструев, Р. В. Каптюхин // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 3. – С. 275-278.
7. Одден, Л. Продающий контент. Как связать контент-маркетинг, SEO и социальные сети в единую систему [Текст] / Ли Одден ; пер. с англ. В. Иващенко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 384 с.
8. Романенко, Н. eBay: весь мир – на аукцион! [Электронный ресурс] / Н. Романенко // Стратегии. – 2006. – № 3. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=592>.
9. Стелзнер, М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху Интернета [Текст] / Майкл Стелзнер ; пер. с англ. Д. Баймухаметовой и О. Терентьевой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 288 с.
10. B2B маркетинг : збірник наук. праць IX Всесвітньої наук.-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (16-17 квітня 2015 р., м. Київ) [Текст] / ред. кол. С. О. Солнцев [та ін.]. – К. : НТУУ «КПІ», 2015. – 101 с.
11. Definition of Marketing [Электронный ресурс] / American Marketing Association // AMA. – Режим доступа: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
12. Google Search [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.google.com.ua/search>.

### References

1. Zosimenko, Y. A. (2013). Sotsiologia massovykh komunikatsij. Ulyanovsk: UIGU.
2. Kawasaki, G. (2012). Kak ocharovyvat lyudej. Iskusstvo vliyat na umy i postupki. Moscow: Alpina Biznes Buks.
3. Konferentsiya «Marketing Evolution». (2015). Marketing\_Evolution. Retrieved from: <http://marketingrevolution.com.ua/about>.
4. Krykavskiy, Ye. V., & Fihun, N. V. (2013). Kontent-marketynh: reklama bez reklamy. Formuvannia rynkovoї ekonomiky, 30, 474-483.
5. Lytovchenko, I. L. (2008). Metodolohichni aspekty Internet-marketynhu. Kyiv: Naukova dumka.
6. Novostruev, P. Y., & Kaptyukhin, R. V. (2014). Kontent-strategiya internet-marketinga v kontekste globalizacii. Teoriya i praktika obschestvennogo razvitiya, 3, 275-278.
7. Odden, L. (2014). Prodayuschij kontent. Kak svyazat' kontent-marketing, SEO i social'nye seti v edinuyu sistemu. Moscow: Mann, Yvanov y Ferber.
8. Romanenko, N. (2006). eBay: ves mir – na auktsion! Stratehii, 3. Retrieved from <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=592>.
9. Stelzner, M. (2013). Kontent-marketing. Novye metody privlecheniya klientov v `epohu Interneta. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
10. B2B marketynh: Zbirnyk naukovykh prats IX Vsesvitn'oi nauk.-prakt. konferentsii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenykh (16-17 kvitnia 2015, Kyiv). (2015). Kyiv: NTUU «KPI».
11. Definition of Marketing. (n.d.). American Marketing Association. Retrieved from <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.
12. Google Search (2015). Retrieved from <https://www.google.com.ua/search>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Антоніна Юріївна САРАНЮК**

аспірантка кафедри менеджменту та публічного управління,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: antonina.saraniuk@mail.ru

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Саранюк, А. Ю. Ефективність тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства [Текст] / Антоніна Юріївна Саранюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 192-199. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** Тарифна політика є одним із найскладніших питань сфери житлово-комунального господарства, адже вона здійснює вплив не тільки на фінансово-економічний стан галузі, але й макроекономічну ситуацію в країні загалом: неефективне витрачання бюджетних коштів на оплату імпортованих енергоносіїв, насамперед – природного газу, неможливість залучити кошти міжнародних фінансових організацій для підтримки фінансової стабільності в державі, посилення боргової залежності нашої країни та відсутність коштів для здійснення соціальних програм. Унаслідок недосконалої тарифної політики спостерігається небезпечна динаміка постійного погіршення фінансово-економічного стану підприємств житлово-комунального господарства.

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства України в сучасних умовах.

**Метод (методологія).** У процесі дослідження використовувались такі методи: узагальнення, аналіз, порівняння, синтез, індукція, статистичний аналіз.

**Результати.** Проаналізовано основні проблеми тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства, що ускладнюють реалізацію вимог чинного законодавства щодо забезпечення тарифами економічно обґрунтованих витрат на виробництво, транспортування та постачання житлово-комунальних послуг. Оцінено ефективність діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Розглянуто негативні наслідки недосконалості механізму формування тарифів на комунальні послуги як для споживачів, так і для виробників. Обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо забезпечення ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Надано пропозиції щодо вдосконалення тарифоутворення з метою наближення тарифів до рівня, відповідного економічно обґрунтованим витратам на їх виробництво, транспортування та постачання.

**Ключові слова:** тарифна політика; економічна ефективність; економічно обґрунтований тариф; житлово-комунальне господарство; витрати; комунальні послуги.

**Antonina Yuriivna SARANIUK**

PhD Student,  
Department of Management and Public Administration,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: antonina.saraniuk@mail.ru

## **EFFECTIVENESS OF TARIFF POLICY AT THE OF HOUSING AND MUNICIPAL SERVICES ENTERPRISES**

### **Abstract**

**Introduction.** Tariff policy is one of the most difficult areas for housing and municipal services, as it has an impact not only on financial and economic state of the branch, but also on the macroeconomic situation in the country as a whole: inefficient spending of budget funds for imported energy payment, especially for natural gas, inability to



---

raise funds from international financial institutions to support financial stability in the country, increased indebtedness of our country and the lack of funds for social programs. Due to imperfect tariff policy one can see dangerous dynamic of continuous deterioration of financial and economic state of housing and municipal services.

**Aim.** The aim of research is to substantiate theoretical positions and to develop practical recommendations to ensure the efficiency of tariff policy on housing and municipal services of Ukraine in modern conditions.

**The method (methodology).** During the process of study the following methods have been used: method of synthesis, method of analysis, method of comparison, method of synthesis, method of induction, statistical analysis method.

**Results.** It has been analysed the basic problem of tariff policy on housing and municipal services. They complicate the implementation of current legislation as for the ensuring with the tariffs of the economically justified cost on production, transportation and supply of utility services. Estimation of efficiency of housing and municipal services is given. The negative consequences of the imperfections of the tariffs formation mechanism for municipal services for both consumers and producers are considered. Recommendations to ensure the efficiency of housing and municipal services were grounded and developed. The proposals for improvement of tariff formation with the aim to bring tariffs to the level of appropriate economically justified costs for their production, transportation and delivery are worked out.

**Keywords:** tariff policy; economic efficiency; economically-justified tariff; housing and communal utility services; costs; utilities.

---

## JEL classification: D42

---

### Вступ

Стан тарифної політики України протягом багатьох років залишається незмінним та є предметом гострих публічних розглядів. У засобах масової інформації з'являється чимало публікацій щодо зростання тарифів на житлово-комунальні послуги, незадоволеності мешканців та неприпустимості їх подальшого зростання.

Тарифна політика сьогодні не дозволяє забезпечити повною мірою вимоги чинного законодавства до формування економічно обґрунтованих тарифів на виробництво, транспортування, постачання теплової енергії.

Значною проблемою підприємств житлово-комунального господарства є їх постійна збитковість; зношеність основних засобів; зростання дефіциту обігових коштів, що призводить до збільшення кредиторської заборгованості на спожиті енергоносії; дебіторська заборгованість; непривабливість для зовнішніх інвесторів. Як наслідок цього – істотне відставання галузі в темпах проведення ринкових реформ, неможливість забезпечити задовільну якість послуг, що надаються. Відсутність фінансових ресурсів навіть для простого відтворення основних засобів призводить до численних аварій, які відбуваються все частіше, а їх наслідки стають все серйознішими.

Основною складовою ефективною діяльністю підприємств житлово-комунального господарства є збалансована тарифна політика, здатна задовольнити інтереси усіх учасників надання та споживання житлово-комунальних послуг.

Питання тарифної політики активно обговорюються серед спеціалістів, як теоретиків, так і практиків, а також, що вкрай важливо, самими споживачами, оскільки ця проблема торкається без винятку всіх. Обґрунтованість і доцільність функціонування тарифної політики висвітлено у роботах: А. Л. Ігольника, З. П. Коровіної, Г. І. Онищук, Г. М. Филюка, В. І. Чиж.

Зокрема В.І Чиж критично аналізує сформовану систему управління витратами в галузі і через її вдосконалення бачить основний напрямок оптимізації тарифної політики [1, с. 56].

Г. Онищук пропонує встановити єдину систему нормування, а також обґрунтовує методику розрахунку собівартості і тарифів на послуги водопостачання та водовідведення на основі принципів маржинального аналізу [2, с. 23].

У статті З. П. Коровіної та А. Л. Ігольника йдеться про необхідність при формуванні тарифної політики враховувати соціальну справедливість та платоспроможність населення [3, с. 219].

Г. М. Филюк розглядає фінансово-економічні аспекти тарифної політики на ринках природних монополій [4, с. 55].

Незважаючи на значну кількість публікацій, окремі питання забезпечення ефективності тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства залишаються недостатньо висвітленими.

### Мета та завдання статті

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо забезпечення ефективності тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства України. Для

---

досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: проаналізувати проблеми тарифної політики на підприємствах житлово-комунального господарства; виявити негативні наслідки недосконалості механізму формування тарифів на комунальні послуги для споживачів та виробників; обґрунтувати напрямки вдосконалення тарифоутворення на підприємствах житлово-комунального господарства України.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Однією з основних проблем щодо реформування житлово-комунального господарства залишається питання формування та встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги. Останніми роками в Україні зроблено чимало кроків для врегулювання питань тарифоутворення у сфері житлово-комунального господарства, однак ситуація складається таким чином, що на невідповідність очікуванням скаржаться не лише споживачі житлово-комунальних послуг, але і виробники. І якщо перші вважають, що тарифи надто високі, то виробники житлово-комунальних послуг заперечують це із посиланням на те, що тарифи не відшкодовують економічно обґрунтованих витрат на їх виробництво.

Встановлення тарифів у галузі житлово-комунального господарства має певні закономірності та здійснює суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємств галузі. Відсутність ринкових механізмів у цій сфері не дає змоги привести тарифи до рівня, який би забезпечив підприємствам житлово-комунального господарства відшкодування витрат, а загальноекономічна ситуація в нашій державі нині не дозволяє вирішити ці проблеми ринковими методами, враховуючи недостатній рівень доходів громадян [5].

Концепція ціноутворення на послуги житлово-комунального господарства повинна бути побудована на широкому розумінні тарифу. Тариф – це розмір плати в розрахунку на одиницю послуги певної якості, що забезпечує відшкодування з боку споживача обґрунтованих витрат економічної діяльності підприємства та прибутку [6].

Під економічно обґрунтованими тарифами прийнято розуміти мінімально можливі тарифи, що є фінансовою основою поточного виробництва житлово-комунальних послуг та відповідають затвердженим параметрам якості з урахуванням витрат на розвиток підприємства.

Але визначення тарифу має враховувати також соціальний аспект і особливості функціонування житлово-комунальної сфери загалом, а тарифна політика – спиратися на платоспроможний попит населення та інших споживачів послуг.

Основним документом, який встановлює взаємовідносини між учасниками ринку житлово-комунальних послуг, є Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 24 червня 2004 року №1875-IV. Статтею 31 передбачено, що тарифи на житлово-комунальні послуги затверджуються у розмірі, не нижчому рівня економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з їх наданням [7]. Але сьогодні в житлово-комунальному господарстві склалася така ситуація, що тарифи на послуги з централізованого опалення в жодному з обласних центрів України не відшкодовують підприємствам фактичних витрат на їх надання, а середній рівень відшкодування становить 70 %. Найвищий рівень відшкодування витрат на послуги з централізованого водопостачання у місті Чернівці та становить 84 %, а на послуги з водовідведення у місті Тернопіль – 87 % [5].

Ситуація, що склалася, є результатом того, що тарифи на житлово-комунальні послуги тривалий час не переглядалися, незважаючи на те, що вартість енергоносіїв постійно зростає, також відбувається і зростання вартості матеріалів та сировини.

За даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України на рис. 1 наведено основні порівняльні дані щодо заборгованості підприємств житлово-комунального господарства в період з 2011 по 2014 роки. Дебіторська заборгованість підприємств житлово-комунального господарства за цей період збільшилась на 4,4 млрд грн або на 22 %. Кредиторська заборгованість зросла на 1,8 млрд грн або на 15 %.

У період з 01.01.2013 р. по 01.01.2014 р. загальна сума дебіторської заборгованості підприємств галузі збільшилась на 415,0 млн грн (або на 3,1 %) та складає 13,6 млрд гривень.

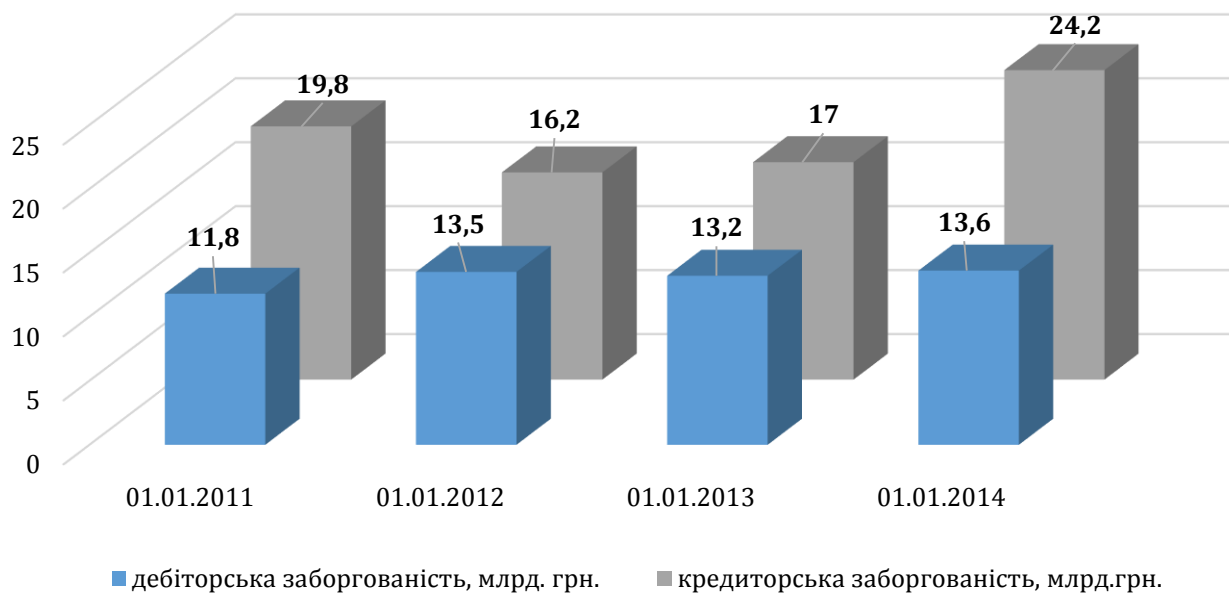
Найбільший обсяг дебіторської заборгованості у Харківській (2 033,4 млн грн), Дніпропетровській (1 173,3 млн грн) областях та м. Києві (2 857,0 млн грн), найменший – у Чернівецькій (56,5 млн грн) та Тернопільській (76,4 млн грн) областях.

За видами споживачів дебіторська заборгованість розподіляється наступним чином: населення (68 % від загальної заборгованості); пільги та субсидії (4 % від загальної заборгованості); державні бюджетні установи (1 % від загальної заборгованості); місцеві бюджетні установи (9 % від загальної заборгованості); інші споживачі (17 % від загальної заборгованості).

Сума кредиторської заборгованості в період з 01.01.2013 р. по 01.01.2014 р. збільшилась на 42,3 % або на 7,2 млрд грн і склала 24,2 млрд гривень.

Заборгованість за енергоносіями у загальній сумі кредиторської заборгованості складає 16,7 млрд грн (або 69 %), у тому числі за газ – 14,3 млрд грн, за електроенергію – 2,4 млрд гривень.

Найбільший обсяг кредиторської заборгованості у Харківській (3 763,0 млн грн), Дніпропетровській (1 604,4 млн грн) областях та м. Києві (5 041,5 млн грн), найменший – у Закарпатській (90,8 млн грн), Житомирській (111,1 млн грн) та Чернівецькій (126,3 млн грн) областях.



**Рис. 1. Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств житлово-комунального господарства за період з початку 01.01.2011 року [8; 9; 10].**

Згідно із даними Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України підприємства житлово-комунального господарства станом на 01.01.2014 року зазнали збитків у розмірі 5023 млн грн, що на 2709 млн грн більше, ніж на 01.01.2013 року [9].

На сьогодні основні проблеми, які наявні у сфері житлово-комунального господарства, походять від встановлення тарифів нижче рівня витрат, незадовільної платіжної дисципліни населення, а також великої кількості пільг, що надаються державою.

Тому підприємства житлово-комунального господарства вимушені здійснювати свою діяльність в умовах тарифної політики, яка не здатна покривати витрати. Протягом багатьох років технічний стан підприємств характеризується застарілими технологіями, незадовільним технічним станом мереж та обладнанням і високим енергоспоживанням [5].

За наявних проблем споживачі житлово-комунальних послуг не можуть контролювати їх обсяг та кількість, а також вибирати ціну чи навіть відмовитись від них.

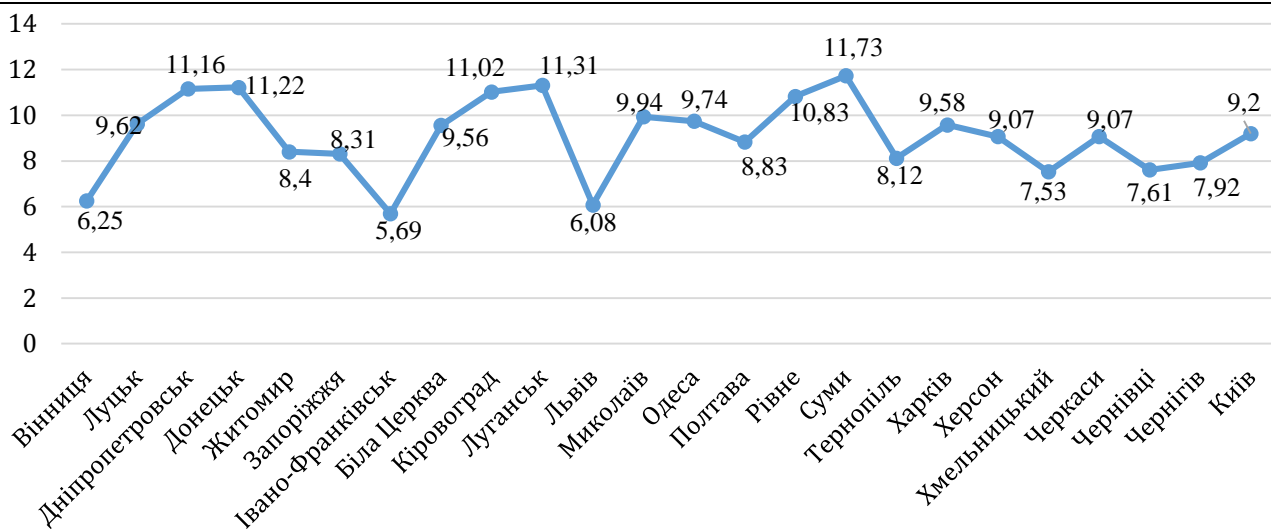
Процес формування тарифів є невід'ємною частиною процедури їх встановлення.

Цінова політика держави спрямована, з одного боку, на створення необхідних економічних гарантій для виробників житлово-комунальних послуг, а з іншого – на забезпечення соціальних гарантій населення [11].

На рис. 2 наведено інформацію про тарифи на послуги теплопостачання на базових підприємствах. Як видно з рисунку, найвищі тарифи встановлено в таких регіонах: Суми (11,73 грн /м<sup>2</sup>), Дніпропетровськ (11,16 грн /м<sup>2</sup>) та Кіровоград (11,02 грн /м<sup>2</sup>). Найнижчі тарифи: Івано-Франківськ (5,69 грн /м<sup>2</sup>), Львів (6,08 грн /м<sup>2</sup>) та Вінниця (6,25 грн /м<sup>2</sup>).

Формування витрат на виробництво житлово-комунальних послуг залежить від місцевих особливостей. Це насамперед кліматичні та геологічні умови, технічні і технологічні чинники, унаслідок цього тарифи не можуть бути однаковими для всіх населених пунктів. Тому формування тарифів дає змогу врахувати особливості відповідного населеного пункту, через це відбувається їх коливання як в окремих містах, обласних центрах, так і населених пунктах у межах однієї області [11].

Постановою Кабінету Міністрів України від 1 червня 2011 року № 869 «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги» затверджено чинні порядки формування тарифів на послуги з теплопостачання, водопостачання та водовідведення [13]. Згідно з цією постановою виробники житлово-комунальних послуг здійснюють розрахунки економічно обґрунтованих витрат. Проте більшість комунальних підприємств не в змозі збалансувати планові та фактичні витрати. На це здійснює вплив декілька чинників, головний із яких тісно пов'язаний із технічним станом житлово-комунального господарства.



**Рис. 2. Тарифи на послуги теплопостачання по базових підприємствах для населення станом на 01.01.2015 року (по регіонах)\***

\* Побудовано автором за даними [12].

Згідно з вимогами порядку формування тарифів, залучення витрат, пов'язаних із використанням палива та електроенергії, проводиться на підставі норм питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів, установлених відповідно до міжгалузевих, галузевих та регіональних методик та вимог законодавства з урахуванням особливостей технологічних процесів, які застосовуються на відповідному підприємстві [13]. При цьому існують граничні нормативи, під час планування витрат перевищувати які не дозволяється. Граничний відсоток втрат теплової енергії в мережі складає 13 %, а води – 30 % [5]. Більшість мереж та джерел тепла не мають засобів інструментального контролю теплових втрат, тому точна інформація про втрати відсутня. Оціночно вони складають не менше 30 %, а в дійсності можуть бути і більшими. Великі обсяги втрат тепла в теплових мережах пов'язані з їх незадовільним фізичним станом. На сьогодні зношеність магістральних і розподільчих мереж досягає 70 % їх загальної протяжності. Крім того, морально застарілі групові і центральні теплопункти мають недосконалі системи регулювання відпуску теплової енергії за температурою повітря. Це спричиняє додаткові втрати теплової енергії, які оцінюються у 10-15 %. Тобто сумарно тепловтрати від виробника теплоносія до споживача можна оцінити на рівні 40-45 %.

У результаті, щоб покрити збитки, підприємства житлово-комунального господарства змушені змінювати структуру тарифу та економити на матеріалах і послугах.

Унаслідок тривалої процедури встановлення тарифів, а також невідповідності тарифів економічно обґрунтованому розміру в тарифи практично не закладаються витрати на капітальний ремонт та модернізацію основних фондів, що призводить до неможливості подальшого розвитку підприємств житлово-комунального господарства.

Таким чином, для забезпечення ефективності діяльності підприємств житлово-комунального господарства потрібно здійснити складний комплекс організаційно-економічних та технічних заходів.

Механізм формування тарифів повинен передбачати зміну тарифоутворення від простого підвищення тарифів на комунальні послуги до їх диференціації з урахуванням якості, фактичних обсягів теплоспоживання, надійності, енергоємності, регіону країни, часу доби, пори року.

При формуванні тарифів доцільно враховувати інвестиційну складову, яка на сьогодні в абсолютній більшості тарифів не закладена. А якщо і закладена – то вона часто не перевищує 2-3 % і йде на компенсацію витрат собівартості.

Враховуючи досвід Європи, а також країн Південної та Північної Америки, потрібно здійснювати перехід до стимулювального тарифоутворення. Цей підхід стимулює та змушує підприємства знижувати свої операційні витрати. Тобто регулятор при встановленні розміру тарифу і внесенні в нього достатньої інвестиційної складової повинен доводити до підприємства завдання щодо зниження витрат, що призведе до зниження тарифу для споживача. Підприємство отримає прибуток, а споживач – якісну послугу, ціна якої з часом не зростає і навіть може знижуватися. Показовим є приклад Британії, де в 1999 році тарифи було підвищено до рівня економічно обґрунтованих витрат, до яких додавалась інвестиційна складова. За рахунок здійснення цих заходів вдалося залучити приватні інвестиції, модернізувати галузь, знизити собівартість послуг і, як наслідок, на сьогодні населення витрачає на комунальні послуги менше, ніж до підвищення тарифів.

---

Важливим кроком до вдосконалення тарифної політики є формування механізму мотивації до енергозбереження – створення стимулів до економії та підвищення енергоефективності паливно-енергетичних ресурсів у теплоспоживачів та виробників теплової енергії.

Також потрібно здійснити упорядкування пільг та субсидій. Ліквідувати перехресне субсидування насамперед шляхом обмеження кола пільгових споживачів. Поетапно здійснювати заміну пільг та субсидій на адресні грошові виплати.

Тарифна політика повинна бути спрямована на зниження собівартості послуг через упровадження інноваційних ресурсозберігальних технологій, матеріалів, а також обладнання, які здатні знизити нераціональні витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів.

З метою забезпечення ефективності тарифної політики необхідно встановити часові межі щодо обов'язкового перегляду Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, тарифів та мінімальні часові терміни їх дії. Необхідно внести зміни в структуру тарифів, до складу яких вносяться не усі витрати, які планує підприємство, а, враховуючи досвід Німеччини, тільки ефективні, тобто ті, які б існували за умов конкуренції, та ті, які ведуть до покращення якості послуг. При цьому слід ввести обмеження щодо залучення в структуру тарифу адміністративних витрат, а рентабельність розраховувати не на витрати, а на капітал [14].

Основною перевагою такого шляху є те, що не потрібно проводити кардинальних змін, а тільки забезпечити вдосконалення сучасного стану.

Необхідно здійснити децентралізацію функцій встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги та повернути ці функції органам місцевого самоврядування. Для забезпечення реалізації цього напрямку необхідно знову закріпити за Державною інспекцією України з контролю за цінами функції надання висновків щодо економічно обґрунтованих витрат, на підставі яких органи місцевого самоврядування будуть встановлювати тарифи (нині Державна інспекція України з контролю за цінами здійснює моніторинг, аналіз і дослідження динаміки цін (тарифів) і не має впливу на контроль за їх формуванням та встановленням) [15]. Також необхідно здійснити оптимізацію порядку формування тарифів шляхом заміни витратного методу формування тарифів на заохочувальні методи тарифного регулювання, зокрема методу встановлення граничного рівня ціни та методу встановлення граничного рівня доходу.

Як показує досвід зарубіжних країн, встановлення тарифів на житлово-комунальні послуги органами місцевого самоврядування забезпечує більшу ефективність через те, що дозволяє враховувати особливості регіону країни та здійснювати ефективне збалансування інтересів споживачів та надавачів житлово-комунальних послуг. У результаті тарифи будуть приведені до економічно обґрунтованого рівня, який буде підтверджений незалежною установою, що є позитивним як для органів місцевого самоврядування, так і для виробників та споживачів житлово-комунальних послуг.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Забезпечення ефективності тарифної політики передбачає реалізацію цілого комплексу організаційно-економічних заходів: диференціація тарифів з урахуванням якості, фактичних обсягів теплоспоживання, енергоємності, регіону країни, часу доби, пори року; урахування інвестиційної складової при формуванні тарифів; перехід до стимулювального тарифоутворення; формування механізму мотивації до енергозбереження; встановлення часових меж щодо обов'язкового перегляду тарифів та мінімальні часові терміни їх дії.

Зазначені заходи дозволять захистити споживачів від необґрунтованого завищення тарифів та забезпечити беззбитковість функціонування підприємств житлово-комунального господарства, створити цільові орієнтири щодо регулювання та контролю витрат і прибутку у сфері житлово-комунального господарства.

### **Список літератури**

1. Чиж, В. І. Інформаційне забезпечення управління витратами підприємств житлово-комунального господарства (теорія і практика) [Текст] : монографія / В. І. Чиж – Луганськ: Вид-во СНУ ім. Даля, 2005. – 288 с.
2. Онишук, Г. Экономика жилищно-коммунального хозяйства: новые подходы в формировании ценовой и тарифной политики [Текст] / Г. Онишук // Экономика Украины. – 2001. – № 7. – С. 22-28.
3. Полуянов, В. П. Построение монограм для выбора оптимального тарифа на услуги водоснабжения для населения [Текст] / В. П. Полуянов // Научные труды ДонНТУ. - 2007. – Выпуск 31-3. – С. 219-224.
4. Филюк, Г. М. Фінансово-економічні аспекти тарифної політики на ринках природних монополій [Текст] / Г. М. Филюк // Фінанси України. – 2001. – №2. – С. 55-62.
5. Сенчук, І. Порядок формування та затвердження тарифів на житлово-комунальні послуги в Україні [Електронний ресурс] / І. Сенчук. – Режим доступу: <http://pravo.org.ua/administratywni->

---

posluhy/1680-poriadok-formuvannia-tazatverdzhennia-taryfiv-na-zhytlovo-komunalni-posluhy-v-ukraini.html.

6. Матейко, С. Особливості та проблеми тарифної політики в комунальній сфері України [Електронний ресурс] / С. Матейко. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua>.
7. Про житлово-комунальні послуги [Електронний ресурс] : закон України від 24 червня 2004 року №1875-IV. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1875-15/page2>.
8. Україна комунальна. Статистика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://statistic.jkg-portal.com.ua/ua/statistic/dinamka-debtorskoji--ta--kreditorskoji--zaborgovanost-zhkg-za-perod--z-pochatku-2012-roku>.
9. Паспорт житлово-комунального господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/zhkh/reforma-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/pasport-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva-ukrayini-stanom-na-01-01-2014-672745>.
10. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Економіка та тарифна політика. Стан оплати населенням житлово-комунальних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/zhkh/ekonomika-ta-taryfna-polityka>.
11. Ровенчак, Т. Г. Тарифна політика – один із напрямів реформування галузі ЖКГ [Електронний ресурс] / Т. Г. Ровенчак. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Stmkb\\_2013\\_1\\_25.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Stmkb_2013_1_25.pdf).
12. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства. Економіка та тарифна політика. Інформація про тарифи на послуги теплопостачання. Станом на 1 січня 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/774/TEPLO01.01.15.pdf>.
13. Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на житлово-комунальні послуги [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 1 червня 2011 року № 869. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/869-2011-p>.
14. Рибанчук, В. Л. Зарубіжний досвід формування та управління ринком житлово-комунальних послуг [Електронний ресурс] / В. Л. Рибанчук. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=484>.
15. Положення про Державну інспекцію України з контролю за цінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dci.gov.ua/polojennya.html>.

## References

1. Chyzh, V. I. (2005). Information security management costs of housing and communal services (theory and practice). Lugansk: ENU named after Dahl.
2. Onischuk, G. (2001). The economy of housing and communal services, new approaches to the formation of pricing and tariff policy. *Economy of Ukraine*, 7, 22-28.
3. Poluyanov, V. P. (2007). Building Monogram for the optimal tariff for water supply to the population. *Proceedings of DonNTU*, 31-3, 219-224.
4. Fylyuk, G. M. (2001). Financial and economic aspects of tariff policy in natural monopolies markets. *Finance of Ukraine*, 2, 55-62.
5. Senchuk I. (n.d.). The order of formation and approval of tariffs for housing and communal services in Ukraine. Retrieved from : <http://pravo.org.ua/administratywni-posluhy/1680-poriadok-formuvannia-ta-zatverdzhennia-taryfiv-na-zhytlovo-komunalni-posluhy-v-ukraini.html>.
6. Matejko, C. (n.d.). Features and problems komunaltniy tariff policy in the area of Ukraine. Retrieved from : <http://masters.donntu.edu.ua>.
7. The Law of Ukraine "On housing services" on June 24, 2004 №1875-IV. (2004). Retrieved from: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1875-15/page2>.
8. Ukraine utility. Statistics. (2012). Retrieved from <http://statistic.jkg-portal.com.ua/ua/statistic/dinamka-debtorskoji--ta--kreditorskoji--zaborgovanost-zhkg-za-perod--z-pochatku-2012-roku>.
9. Passport Housing Ukraine. (2014). Retrieved from : <http://www.minregion.gov.ua/zhkh/reforma-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva/pasport-zhitlovo-komunalnogo-gospodarstva-ukrayini-stanom-na-01-01-2014-672745>.
10. Ministry of Regional Development, Construction and Housing. Economy and tariff policy. Payment of public utility services. (2015). Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/zhkh/ekonomika-ta-taryfna-polityka/>
11. Rovenchak, T. G. (2013). The tariff policy – one of the directions of reforming housing. Retrieved from : <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

---

bin/irbis\_nbuvcgiirbis\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/Stmkb\_2013\_1\_25.pdf.

12. Ministry of Regional Development, Construction and Housing. Economy and tariff policy. Information about tariffs for heating. (2015). Retrieved from <http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/774/TEPLO01.01.15.pdf>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine on June 1, 2011 № 869 "On ensuring a unified approach to the formation of tariffs for housing and communal services". (2011). Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/869-2011-п>
14. Rybanchuk, V. L. (n.d.). Foreign experience of formation and management of the housing and communal services. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=484>.
15. Regulations on State Inspectorate of Ukraine on the control over prices. (2015). Retrieved from <http://dci.gov.ua/polojennya.html>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Ірина Олександрівна СЕДІКОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
Одеська національна академія харчових технологій  
E-mail: irina-sedikova@rambler.ru

**МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-ТРАНСПОРТНОЇ  
ІНФРАСТРУКТУРИ ЗЕРНОПЕРЕРОБНОГО КОМПЛЕКСУ**

Седікова, І. О. Механізми трансформації регіональної інформаційно-транспортної інфраструктури зернопереробного комплексу [Текст] / Ірина Олександрівна Седікова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 200-205. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Однією із ключових теоретико-методологічних та прикладних проблем сучасної економічної науки є становлення та розвиток інформаційного середовища. Глобалізація, інноваційні та інформаційні технології призвели до утворення об'єднаного інформаційного простору, який прискорює адаптування суб'єктів підприємництва до змін на зерновому ринку. Вельми актуальним є започаткування нових, сучасних форм організації управління та інформаційних систем підприємств зберігання та переробки зерна, які б сприяли їх комплексному розвитку. Що є можливим за рахунок упровадження інноваційних підходів до процесу управління, яким виступають концепції та методології інформаційної логістики.

**Мета.** Метою роботи є обґрунтування і розробка теоретичних положень, методологічних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження єдиного інформаційного порталу підприємств зберігання та переробки зерна.

**Метод (методологія).** У процесі роботи були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи.

**Результати.** Проведене дослідження дозволило визначити необхідність вивчення функціонування та регулювання регіональних ринків, що обумовлено швидким переходом до розвинутих економічних відносин і потребує глибокого аналізу та основних закономірностей формування регіональних ринків та ринкової інфраструктури. Запропоновано розглядати управління як логістичну функцію, що базується на системному підході та охоплює усі види діяльності, пов'язані з політикою розвитку конкретного регіону. Визначено структуру інформаційних потоків, характерних для підприємств зберігання та переробки зерна. Розроблено електронний документообіг процесу управління вантажними потоками на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», що дозволить прискорити обмін даними та підвищить ефективність оперативного планування діяльності на підприємстві. Проаналізовано та узагальнено внутрішні причини інформаційних загроз підприємств зернопереробної галузі.

**Ключові слова:** регіональний ринок зерна; інформація; інформаційні системи; інформаційна безпека; логістичні центри.

**Iryna Oleksandrivna SYEDIKOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management and Logistics,  
Odessa National Academy of Food Technologies  
E-mail: irina-sedikova@rambler.ru

**THE MECHANISMS OF TRANSFORMATION OF REGIONAL INFORMATION AND  
TRANSPORT INFRASTRUCTURE OF GRAIN-PROCESSING FACILITIES**

**Abstract**

**Introduction.** One of the key theoretical and methodological and applied problems of modern economic science is the problem of formation and development of the information environment. Globalization, innovation and information technology have led to the formation of a global information space, which accelerates adaptation of



---

*business entities to changes in the grain market. The launching of new, modern forms of management and information systems of enterprises of storage and processing of grain is very actual now. It could facilitate their integrated development. That is possible through the introduction of innovative approaches to process management, which are the concept and methodology of information logistics.*

**Purpose.** *The aim of the article is to study and develop theoretical positions, methodological approaches and scientific recommendations on the formulation and implementation of a unified information portal of enterprises of storage and processing of grain.*

**Method (methodology).** *The study has used modern general scientific and special methods.*

**Results.** *The research has allowed to determine the need to study the operation and regulation of regional markets. It is caused by the rapid transition to a developed economic relations and requires in-depth analysis and fundamental patterns of regional markets and market infrastructure. It is proposed to consider management as logistics function, which is based on a systems approach and covers all activities that relate to the development of a particular policy area. It has been determined the structure of information flows which are specific to enterprises of storage and processing of grain. It has been developed the electronic document management of process of cargo flows at «Illichivsk Grain Terminal». It will speed up the exchange of data and maximize the operational planning of the enterprise. The causes of internal information threats of grain-processing industry enterprises are analyzed and summarized.*

**Keywords:** *regional grain market information; information systems; information security; logistics centers.*

**JEL classification:** **F140, L150, L860**

---

### **Вступ**

Здатність суспільства та його інституцій збирати, обробляти, аналізувати, систематизувати та накопичувати інформацію, забезпечувати свободу інформаційного обміну є важливою передумовою соціально-технологічного прогресу, чинником національної безпеки, однією з основ успішної державної внутрішньої та зовнішньої політики. Вельми актуальним є започаткування нових, сучасних форм організації управління та інформаційних систем підприємств зберігання та переробки зерна, які б сприяли їх комплексному розвитку. Що є можливим за рахунок упровадження інноваційних підходів до процесу управління, яким виступають концепції та методології інформаційної логістики. Принципово важливим є використання концепції інформаційної логістики в управлінні розвитком названих підприємств, що дозволяє враховувати при прийнятті господарських рішень потреби, стан та динаміку розвитку, попит і кон'юнктуру, нормативно-правову та законодавчу базу, конкурентів, експорт, імпорт зернової продукції. Нині в Україні є не вирішеною проблема функціонування єдиного інформаційного порталу та захисту інформації від несанкціонованого доступу. Це насамперед пов'язано з відсутністю фінансування на його створення та необхідністю подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Різноманітні аспекти цієї проблематики висвітлені у наукових працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених. Таким чином, виняткова актуальність питань теоретико-методологічного забезпечення формування єдиного інформаційного порталу, розробка практичних рекомендацій щодо його впровадження, з урахуванням регіональних чинників та особливостей, зумовили і визначили ціль, завдання та зміст нашого дослідження.

### **Мета статті**

Метою роботи є обґрунтування і розробка теоретичних положень, методологічних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження єдиного інформаційного порталу підприємств зберігання та переробки зерна.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Ефективність функціонування ринку зерна значною мірою визначається роботою інфраструктури і формуванням оптимальної поведінки на товарному ринку підприємств, зокрема щодо вибору видів транспорту, постачальників, посередників, формування системи розподілу продукції тощо. Проведене дослідження дозволило визначити необхідність вивчення функціонування та регулювання регіональних ринків, що обумовлено швидким переходом до розвинутих економічних відносин і потребує глибокого аналізу та основних закономірностей формування регіональних ринків та ринкової інфраструктури.

Запропоновано розглядати управління як логістичну функцію, що базується на системному підході та охоплює усі види діяльності, пов'язані з політикою розвитку конкретного регіону. Це дозволяє розглядати логістику як систему оптимального управління ресурсами конкретного регіону на принципах узгодженості, раціональності та точного розрахунку [1, с. 52].

Логістичний підхід до управління регіональними системами сприяє підвищенню гнучкості всієї соціально-економічної системи регіону та її швидкій адаптації до умов мінливого середовища. Основні

задачі системи: безперервний інформаційний моніторинг показників стратегічного, тактичного та оперативного логістичного планування; подавання вірогідної та оперативної інформації про хід логістичного процесу в реальному масштабі часу; впровадження електронного обороту документів та EDI-технологій; забезпечення електронного контролю за доставкою вантажів і полегшення виконання митних процедур при експортно-імпортних операціях тощо [2, с. 114].

Структуру логістичної інформаційної системи зображено у вигляді схеми (рис. 1), з якої видно, що організаційна структура може бути в загальному вигляді сформована із логістичного центру та чотирьох підсистем.

Розглянувши та систематизувавши інформаційні потоки, що циркулюють на підприємствах, які, окрім зберігання, виконують комерційну та виробничі функції із зерном, визначено, що структура інформаційних потоків має три розгалуження: інформаційний потік, характерний для підприємства, яке надає тільки послуги зі зберігання зерна; інформаційний потік, характерний для підприємства, яке виконує комерційну діяльність, та інформаційний потік, який характерний для підприємства з промислової переробки зерна.



**Рис. 1. Структура логістичної інформаційної системи**

На підставі проведеного дослідження зазначимо, що інформатизація логістичних систем підприємств знаходиться на початковому етапі розвитку. Доведено, що побудова інформаційної логістичної системи потребує використання ієрархічного підходу, за якого спочатку проектуються логістичні підсистеми нижчого рівня з подальшим об'єднанням. Встановлено, що задля інтеграції у єдиний інформаційний простір необхідні підготовчі інтеграційні дії учасників як у внутрішніх межах, так і з зовнішнім середовищем (інтеграція даних, функцій, процесів, моделей, програм та структур).

Потреби підприємств галузі у всебічній інформації є актуальною проблемою в контексті становлення інформаційної економіки в Україні та виступають потужним поштовхом розвитку ринку інформаційних послуг. Підприємства в умовах ринку розглядають інформацію як конкурентний ресурс. Під інформацією розуміємо ресурс, який є результатом інтелектуальної діяльності людини або групи людей, що має змістовний характер і слугує інструментом зниження невизначеності у прийнятті управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу, узагальнення й систематизації теоретичних положень пропонується розглядати процес використання інформаційного ресурсу як вид підприємницької діяльності, який має інформаційну основу, створюється на підприємстві або в зовнішньому середовищі, може існувати на паперових, електронних та інших носіях.

У дослідженні розроблено електронний документообіг процесу управління вантажними потоками на ТОВ «Іллічівський зерновий термінал», що дозволить прискорити обмін даними та підвищить ефективність оперативного планування діяльності на підприємстві. Зернотрейдер за допомогою

системи електронного документообігу відправляє на термінал дані про укладені контракти, кількісні та якісні параметри партій збіжжя, що експортуються, а також інформацію про судна- зерновози, які повинні прибути на термінал у визначений час.

**Таблиця 1. План поставок зерна на елеватор**

№ контракту	№ партії	Дата формування вантажу	Місце формування вантажу	Тип транспорту	Номер транспортного засобу	Розмір вхідного матеріального потоку, т	Кількісні параметри матеріального потоку, т	Якісні характеристики матеріального потоку	Дата поставки вантажу на термінал	Дані про власника вантажу
№ 256/14	№256-2	03.01.14	Луганськ	залізниця	267	3 562	18 635,63	пшениця V клас	05.01.14	GGBV
№ 262/14	№262-1	05.01.14	Сумська обл.	залізниця	658	3 753	27 900	Рапс I клас	07.01.14	GGBV
№ 259/14	№259-1	08.01.14	Чернігівська обл.	залізниця	361	3 075	56 000	кукурудза III клас	11.01.14	Agrarian.
№264/14	№264-4	16.01.14	Дніпропетровська обл.	залізниця	225	3 900	15 844	ячмінь I клас	18.01.14	Ugagro

Розвиток глобального процесу інформатизації суспільства, що спостерігається останніми десятиліттями, спричинив нову глобальну проблему – інформаційну безпеку. Багато найважливіших інтересів підприємства у наш час значною мірою визначається станом навколишнього інформаційного середовища. Цілеспрямовані або ненавмисні впливи на інформаційну сферу з боку зовнішніх або внутрішніх джерел можуть завдавати серйозної шкоди цим інтересам і становлять загрози та ризики для безпеки. Тому інформаційна безпека в сучасних умовах є однією з необхідних умов нормального функціонування підприємства [3, с. 1]. Нами проаналізовано та узагальнено внутрішні причини інформаційних загроз підприємств зернопереробної галузі. За базу узагальнення прийнято результати анкетування співробітників підприємств зберігання та переробки зерна Одеської області та визначено основні причини виникнення інформаційних загроз, які виокремлено в три групи: природні – вплив факторів навколишнього середовища; антропогенні – дії чи бездіяльність людини (групи людей); технічні – результати використання апаратного та/або програмного забезпечення. Згідно з даними анкетування класифіковано основні причини кадрових загроз у групі: навмисні дії, коли суб'єкт передбачає можливі негативні наслідки своїх дій, які виконуються із власної ініціативи або унаслідок фізичного чи психологічного тиску; ненавмисні дії, які виконуються внаслідок недостатнього рівня освітньої підготовки працівників у галузі інформаційних технологій або недбалого ставлення до виконання службових обов'язків [4, с. 112; 6, с. 18].

Визначено внутрішні та зовнішні загрози, які пов'язані з інформаційними ресурсами підприємства. Внутрішні існують у формі порушення цілісності інформації, витоком, недоступністю інформації; зовнішні пов'язані із дезінформацією, інформаційною асиметрією (ситуація, коли кількість та/або якість інформації, що є у розпорядженні суб'єктів зернового ринку, відрізняється або змінюється непропорційно), «інформаційним шумом» (ситуація, коли підприємство отримує інформацію, яка в нього вже є або яка йому не потрібна).

Виявлено причини, що стримують розвиток транспортної системи країни, та запропоновано шляхи їх вирішення: створення ефективної інформаційної системи, яка супроводжує перевізний процес, що сприятиме розвитку діяльності торговельних портів та терміналів на рівні національного та світового зернового ринку; модернізація системи управління залізничним транспортом; формування конкурентного ринку послуг; інтенсифікація робіт з облаштування залізничних переходів через державний кордон; організація роботи вагонного парку в умовах зміни його структури; реалізація масштабних інвестиційних проектів з розвитку інфраструктури портів.

Запропоновано створення транспортно-логістичного центру в Південному регіоні, що дозволить здійснювати управління зерновими потоками від стадії їх зародження до стадії передачі кінцевим споживачам. Головним завданням є формування конкурентоздатних транспортних складових, які дозволяють задовольнити потреби не лише з точки зору переміщення продукту, але і обов'язкового виконання вимог щодо якості перевезення.

На основі системного аналізу розроблено концепцію формування транспортно-логістичного центру

---

(ТЛЦ), яка складається з основних етапів:

1. Визначення мети і завдань функціонування ТЛЦ. Короткостроковою метою формування логістичного центру є створення в межах логістичного центру інфраструктури, що забезпечує всі необхідні умови для ефективної діяльності логістичних і транспортних компаній на території логістичного центру.

2. Визначення масштабів діяльності і кола учасників, що взаємодіють з логістичним центром. Відмінною рисою цього етапу є те, що визначення масштабів діяльності, числа учасників логістичного центру відбувається тільки після узгодження інтересів контролюючих органів.

Після визначення масштабів діяльності ТЛЦ і складу взаємодіючих учасників відбувається їх ранжування, призначення статусу і розподілу повноважень.

3. Розробка організаційної структури управління ТЛЦ. Організаційна структура покликана забезпечити продуктивну роботу персоналу для реалізації поставлених довгострокових та короткострокових цілей та повинна будуватися на основі бізнес-процесів логістичного центру.

4. Підготовка та реєстрація засновницьких і організаційно-технічних документів. Розробка необхідних статутних документів для державної реєстрації відповідно до встановлених вимог закону і нормативно-правових документів.

5. Апробація функціонування ТЛЦ та подальше корегування діяльності. На цьому етапі переглядаються та реформуються попередні етапи формування ТЛЦ. Доведено, що задля ефективного функціонування ТЛЦ необхідною умовою є створення та безпечне функціонування єдиного інформаційного простору регіону.

Створення транспортно-логістичного центру дозволить здійснювати: управління інтегрованими матеріальними потоками; ефективну перевалку вантажів без тривалого простою вагонів на підходах до прикордонної перевантажувальної станції та відправлення з неї; технологічну взаємодію морського, залізничного та автомобільного транспорту.

У процесі дослідження виявлено, що діяльність наявних ТЛЦ не скоординована. Для вирішення цієї проблеми запропоновано механізм взаємодії учасників за допомогою інформаційного центру у єдиному інформаційному просторі. Однією із головних функцій інформаційного центру є забезпечення потенційних клієнтів повною, достовірною інформацією, необхідною для прийняття рішення на використання послуг транспортних або експедиторських компаній через телекомунікаційні засоби та інформаційні мережі. Учасники інформаційного простору на базі інформаційного центру підтримують весь супутній документообіг і подальшу реалізацію функцій стеження за рухом вантажу, за допомогою власних систем та модулів. Реалізація вказаної функції може здійснюватися на базі різних підходів розробників, обумовлених насамперед специфікою діяльності суб'єктів ринку.

З метою отримання та використання консолідованої інформації щодо стану та діяльності суб'єктів зернового ринку Одеського регіону пропонується створення єдиного інформаційного порталу. Зазначений портал надасть можливість у електронній формі ефективно використовувати послуги та процеси, що здійснюють суб'єкти зернового ринку, мінімізуючи необхідність особистої взаємодії та вплив людського фактору. Пропонується закріпити за системою електронної взаємодії електронних документообігів та системою інформаційного обміну, забезпечення зовнішніх процесів інформаційної та документальної підтримки, механізмів організації інформаційного обміну, його контролю та захисту. Пропонується здійснювати доступ до персональних документів, відомостей, розгляду запитів за допомогою принципів та механізмів «особистого кабінету суб'єкта».

Для спрощення процедур купівлі-продажу зернової продукції, контролю та моніторингу ситуації на ринку зерна розроблено електронний торговельний майданчик у вигляді веб-ресурсу, який забезпечить автоматизацію повного циклу проведення відкритих торгів з продажу зернової продукції в мережі Інтернет.

З метою забезпечення швидкого пошуку та обміну документами в електронному вигляді між територіально віддаленими підрозділами та іншими організаціями – зовнішнього погодження проєктів, контролю руху документів між суб'єктами, пропонується створення єдиного інформаційного простору документообігу між суб'єктами процесу.

Задля забезпечення захисту інформації, яка передається відкритими каналами зв'язку, та підтвердження її юридичного статусу в усіх компонентах запропонованого рішення обов'язковим є використання електронного цифрового підпису, ідентифікації та розподілу прав, що гарантуватиме захист та юридичний статус процесів, рішень й документів. При роботі користувачів у веб-браузерах з порталом для захисту інформації пропонується використання спеціалізованого засобу криптографічного захисту даних, що передаються за протоколом передавання гіпертексту [5].

Розроблено методику оцінки ефективності функціонування єдиної інформаційних системи підприємств зберігання та переробки зерна. Дослідження свідчать, що ефект складається із елементів: організаційного – для етапів вибору та розробки інформаційної системи; експлуатаційного – для етапів впровадження та експлуатації інформаційної системи; маркетингового – для етапів використання

---

---

інформаційної системи при розробці управлінських рішень, які ідентифікуються системою показників, що характеризують їх властивості. Вивчення процесу формування та функціонування системи інформаційної безпеки підприємства дозволило удосконалити загальну структуру системи інформаційної безпеки підприємства через поєднання основних елементів (суб'єктів та об'єктів), рівнів (оперативного, тактичного, стратегічного) та функцій (управління, ресурсного забезпечення, реалізації заходів) системи інформаційної безпеки підприємства.

Виходячи з визначення інформаційної ефективності, запропоновано розглядати ефективність системи інформаційної безпеки як відношення приросту рівня інформаційної безпеки до приросту витрат на систему інформаційної безпеки підприємства. На основі аналізу методів інформаційного захисту підприємств встановлено, що вони мають складну багаторівневу та неоднорідну структуру. У зв'язку з цим вказані методи були поділені на групи з урахуванням наступних підходів: пасивно-превентивного (вияв загроз); активно-превентивного (попередження загроз); реактивного (реагування на реалізацію загроз). Запропоновано механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності системи інформаційної безпеки підприємства. Використання запропонованого механізму дозволить підвищити рівень інформаційної безпеки та знизити рівень ресурсних витрат на її систему. Ефективність системи передбачає: підвищення рівня організації системи інформаційної безпеки підприємства на основі її комплексної регламентації; розробка системи навчання та тестування персоналу на основі компетентнісного підходу; реалізація заходів із матеріального стимулювання персоналу щодо виконання правил інформаційної безпеки; запровадження пріоритетних форм функціонування системи інформаційної безпеки підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, у сучасних умовах інформаційна безпека є невід'ємною складовою системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Надійне забезпечення інформаційної безпеки є неодмінною умовою переходу на модель стійкого розвитку не тільки окремого підприємства, але й національної економіки загалом. На наш погляд, особливої уваги потребує реальне втілення запропонованих заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки, які мають стати основою для формування та реалізації інформаційної політики підприємства, захисту інформації від внутрішніх та зовнішніх загроз.

### **Список літератури**

1. Седікова, І. О. Роль інформаційної складової в системі зберігання та переробки зерна [Текст] / І. О. Седікова. – Одеса: Поліграф, 2013. – 192 с.
2. Савенко, І. І. Логістичний підхід в управлінні потоками зернозберігаючих підприємств. Теоретико-правовий та методологічний аспекти [Текст] / І. І. Савенко. – Одеса: Євротойз, 2008. – 272 с.
3. Коваленко, Ю. О. Забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві [Електронний ресурс] / Ю. О. Коваленко. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/Vchnu\\_ekon/2\\_010\\_2\\_2/032-035.pdf](http://nbuv.gov.ua/Vchnu_ekon/2_010_2_2/032-035.pdf).
4. Курушин, В. Д. Компьютерные преступления и информационная безопасность [Текст] / В. Д. Курушин, В. А. Минаев. – М.: Новый юрист. – 2012. – 256 с.
5. Про основні засади інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки [Текст] : закон України від 9 січня 2007 р. // Офіційний вісник України. – 2007. – № 8. – Ст. 273
6. Степанов, Е. М. «Кроты» на фирме (персонал и конфиденциальная информация) [Текст] / Е. М. Степанов // Предпринимательское право. – 2013. – № 4. – С. 53-56.

### **References**

1. Sedikova, I. O. (2013). Rol' informacijnoji skladovoji v sistemi zberigannya ta pererobky zerna. Odesa: Poligraf.
2. Savenko, I. I. (2008). Logistichnij pidhid v upravlinni potokami zernozberigayuchih pidprijemstv. Teoretiko-pravovij ta metodologichnij aspekti. Odesa: Evrotoiz.
3. Kovalenko, Yu. O. (2010). Zabezpechennya informacijnoi bezpeki na pidprijemstvi. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/Vchnu\\_ekon/2\\_010\\_2\\_2/032-035.pdf](http://nbuv.gov.ua/Vchnu_ekon/2_010_2_2/032-035.pdf).
4. Kurushin, V. D. & Minaev, V. A. (2012). Komp'yuternye prestupleniya i informacionnaya bezopasnost'. Moskow: Novyj yurist.
5. Pro osnovni zasady informacijnogo suspil'stva v Ukraini na 2007-2015 roki: zakon Ukrajini vid 9 sichnya 2007. (2007). Oficijnij visnik Ukrajini, 8, 273.
6. Stepanov, E. M. (2013). «Kroty» na firme (personal i konfidencial'naya informacija). Predprinimatel'skoje pravo, 4, 53-56.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Василь Федорович СЕМЕНОВ**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки та управління туризмом,  
Одеський національний економічний університет  
E-mail: semva@ukr.net

**Наталія Валеріївна НЄЧЕВА**

аспірантка кафедри економіки та управління туризмом,  
Одеський національний економічний університет  
E-mail: nata\_1989-08@mail.ru

**МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ**

Семенов, В. Ф. Методи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери [Текст] / Василь Федорович Семенов, Наталія Валеріївна Нечева // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 206-212. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті розглянуто проблеми організації управління персоналом і залучення його до процесу підвищення якості надання рекреаційних послуг медичного призначення. Метою статті є аналіз і оцінка сучасного стану відбору й набору персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтування методологічних основ та моделі управління персоналом останніх. Досліджено формування медичних кадрів на державному рівні з використанням вертикально інтегрованого методу. З'ясовано, що процедура формування структури персоналу повинна містити такі взаємопов'язані компоненти, як: планування потреби, якісна інноваційна підготовка, пріоритет найактуальніших для даного підприємства курортно-рекреаційної сфери спеціальностей, система безперервного підвищення кваліфікації і професійного зростання; відбір медичних працівників з урахуванням демографічних показників, співвідношення між необхідною кількістю медичних працівників та їх категорій і кількістю потенційних споживачів їх послуг. Досліджено методологічні основи оцінки сучасного стану відбору працівників на підприємствах курортно-рекреаційної сфери на базових принципах розвитку персоналу і здатності його надавати якісні рекреаційні, головним чином, лікувальні послуги. Загалом відбір персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери пов'язаний не з одним рішенням, а з багатьма альтернативами, з вибором оптимального варіанту, тому вирішувати питання щодо відбору персоналу треба із урахуванням усіх поточних та прогнозованих факторів і обставин.*

**Ключові слова:** підприємства курортно-рекреаційної сфери; персонал; управління персоналом; рекреаційні послуги; лікувальні послуги; якісні послуги; відбір персоналу; оцінка персоналу.

---

## Vasyl Fedorovych SEMENOV

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Department of Economics and Tourism Management,  
Odessa National Economic University,  
E-mail: semva@ukr.net

## Natalia Valeriyivna NYECHEVA

PhD Student,  
Department of Economics and Tourism Management,  
Odessa National Economic University,  
E-mail: nata\_1989-08@mail.ru

### METHODS AND MODELS OF PERSONNEL SELECTION OF THE ENTERPRISES OF RESORT AND RECREATION AREAS

#### **Abstract**

*In the article problems of organization of personnel management and its involvement into the QA process of providing recreation services for medical purposes are considered. The aim of the article is to analyse and assess the current state of the selection and recruitment of staff in enterprises of resort and recreation areas, and to substantiate the methodological foundations and models of personnel management in enterprises of resort and recreational areas. To study the formation of medical personnel at the state level, we have used a vertically integrated method. It has been clarified that the procedure of formation of structure of the personnel which should include the following interrelated components: planning, innovative quality preparing, the priority of most relevant to this enterprise resort and recreation areas of specialties, a system of continuous training and professional growth; selection of medical workers with regard to the demographic indicators, the ratio between the required number of medical workers and their categories and the number of potential consumers of their services. Methodological base of assessment of the current state of selection of workers in enterprises of resort and recreation areas on the basic principles of staff development and its ability to provide quality recreation, primarily therapeutic services has been investigated. In General, the selection of the personnel of the enterprises of the resort and recreation sphere is associated not only with a single solution, but with many alternatives, with the selection of the best option. Therefore, the question of the selection of staff should be solved with the consideration of all current and projected factors and circumstances.*

**Keywords:** enterprises of resort and recreation areas; personnel; personnel management; recreation services; therapeutic services; quality services; selection of personnel; evaluation of staff.

#### **JEL classification: M12**

---

#### **Вступ**

За своєю суттю курортно-рекреаційні послуги, які надають підприємства курортно-рекреаційної сфери, – це, головним чином, санаторно-курортний продукт, який є певною сукупністю медичних та рекреаційних послуг, а також послуг з розміщення, харчування, транспортного, інформаційного та анімаційного обслуговування споживачів. Увесь цей перелік послуг має супроводжуватись високим рівнем обслуговування, іміджем курортно-рекреаційного комплексу, професіоналізмом персоналу, наявністю стимулювальних факторів [1, с. 45]. Проблемність підбору персоналу виникає у зв'язку з невідповідністю здобутої ним освіти у сфері компетенцій, які він повинен виконувати. Формальність та необов'язковість розвитку персоналу з відповідністю положенням концепції неперервної освіти призводить до частой втрати навиків використання прогресивних технологій обслуговування, нижчого рівня сервісу. Загалом це призводить до погіршення якісних параметрів пропонованих суб'єктами курортно-рекреаційної сфери послуг. В умовах переходу підприємств курортно-рекреаційної сфери (ПКРС) України до ринкових форм господарювання все більшого значення набувають проблеми організації управління персоналом і залучення його в процес підвищення якості надання рекреаційних, головним чином – лікувальних, послуг. Якість надання послуг є також одним із показників ефективності використання персоналу, особливо в курортно-рекреаційних закладах, оскільки головним ресурсом персоналу тут є працівники медичної кваліфікації, від ефективності використання яких залежать результати діяльності й конкурентоспроможності ПКРС на ринку курортно-рекреаційних послуг. У практичній роботі ПКРС помітно знижується провідна роль виробника курортно-рекреаційних послуг і підсилюється роль споживачів – рекреантів, зростає увага до їх потреб і запитів. У зв'язку з цим

---

основною робочою ідеєю ПКРС стає орієнтація на потреби споживача рекреаційних послуг, головним чином – медичного призначення, і якість їх надання. Частина персоналу ПКРС – медичні кадри. Вони є однією з найважливіших складових ресурсів курортно-рекреаційної сфери, адже вони забезпечують ефективність діяльності персоналу ПКРС загалом, що ставить його потенціал пріоритетом у функціонуванні санаторіїв і курортів як курортно-рекреаційної системи, де кадрова стратегія будується з урахуванням потреб суспільства. Відповідно значно підвищуються кваліфікаційні вимоги, моральне й матеріальне заохочування насамперед до тієї частини персоналу ПКРС, що надає медичні послуги у санаторіях. Для цієї категорії персоналу ПКРС існує потреба у підвищенні кваліфікації працівників, ознайомленні їх з новими лікувальними технологіями, але дотепер у курортно-рекреаційній галузі не існує будь-якої реально діючої системи такого напрямку. Потрібні аналіз і оцінка сучасного стану відбору персоналу на ПКРС на предмет здатності його надавати якісні рекреаційні, зокрема лікувальні, послуги. Розв'язання цих питань визначається наявністю методичного інструментарію організації ефективного управління персоналом.

Проблеми управління персоналом підприємств КРС висвітлено в роботах учених А. М. Ветитнева, Л. П. Дядечко, В. А. Квартального, Н. І. Кабушкіна, А. М. Колота, Ю. В. Прушинського, А. А. Крилова, Ф. І. Хміля, Г. В. Щокіна та ін. У своїх роботах фахівці досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління, що обумовлені впливом різних чинників і систем структурної організації підприємства, пропонують різні методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу в системі кадрового менеджменту. При цьому питання, пов'язані з розробкою методів і моделей організації ефективного управління персоналом ПКРС, вимагають більш детального й глибокого дослідження.

В умовах ринкової економіки зростає необхідність наукових розробок окремих аспектів ефективного управління персоналом ПКРС, таких, як: відбір і набір персоналу, його старіння і гендерні особливості, компетенція і мотивація молодих фахівців до надання якісних курортно-рекреаційних послуг медичного призначення. Потрібні також методологічні основи та моделі підвищення ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

#### **Мета статті**

Метою статті є аналіз і оцінка сучасного стану відбору й набору персоналу на підприємствах курортно-рекреаційної сфери, обґрунтування методологічних основ та моделі управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасна стратегія управління персоналом ПКРС, це, насамперед, відповідальність як державних органів влади, так і суспільства, зокрема професійних асоціацій працівників курортно-рекреаційної сфери, які намагаються регулювати персонал, визначати та задовольняти реальні потреби в медичних кадрах, а також здійснювати підтримку та контроль заходів у сфері їх підготовки і результативного використання. Перераховані функції визначають основний зміст самої діяльності по управлінню персоналом на підприємствах КРС і, природно, вимагають систематичного аналізу ефективності виконання управлінських функцій. Розвиток персоналу ПКРС базується на таких принципах: задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології; пропорційний розподіл персоналу за відділами підприємства; рівень надання медично-санаторних послуг; забезпечення персоналу роботою, застосування сучасних методів відбору й набору персоналу тощо. Кадровий дефіцит, що існує у двох вимірах: чисельному і якісному, має бути подоланий, якщо: формування медичних кадрів здійснювати на державному рівні з використанням вертикально інтегрованого методу; у процедуру формування структури персоналу залучити такі взаємопов'язані компоненти, як: планування потреби, якісна інноваційна підготовка, пріоритет найактуальніших для певного ПКРС спеціальностей, система неперервного підвищення кваліфікації і професійного зростання; відбір медичних працівників з урахуванням демографічних показників, співвідношення між необхідною кількістю медичних працівників та їх категорій і кількістю потенційних споживачів їх послуг. Основні причини недобору персоналу у курортно-рекреаційній сфері: низька оплата праці; зниження престижності професії; зміна професії; природний рух, професійна міграція (зовнішня); високий коефіцієнт «вигорання» у професії. Тому формування персоналу загалом і зокрема з медичних спеціальностей необхідно розглядати як комплексну та багатофакторну систему підбору кваліфікованих працівників за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел. Метою цієї системи є забезпечення потреби курортно-рекреаційної сфери та окремих її закладів у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни. Важливою проблемою, яка пов'язана із залученням і утриманням медичного персоналу, є тенденція до старіння. Особливо це стосується медсестер. Тенденція до старіння лікарів сповільнилася за рахунок збільшення у професії питомої ваги жінок: серед лікарів віком молодше 36 років більшість становлять жінки, тоді як у віковій категорії 55–64 років жінок — тільки 16 %.



Зважаючи на те, що жінки на ПКРС становлять переважну більшість (61,1 % серед лікарів і 94 % серед середнього медичного персоналу), гендерні особливості, які пов'язані з довгостроковою відсутністю медичного персоналу на робочому місці (вагітність, відпустка з догляду за дитиною тощо), потребують уваги при прогнозуванні та плануванні кадрового забезпечення ПКРС. Забезпеченість якісним персоналом ПКРС краща в областях, на території яких розташовані вищі медичні навчальні заклади, преважує промисловий сектор в економіці регіону, висока концентрація науково-дослідних і курортно-рекреаційних закладів. Найнижча забезпеченість персоналом в областях, де переважає сільськогосподарська форма економіки. Основними причинами низької укомплектованості ПКРС є недостатня мотивація (низька оплата праці та недосконалі соціально-побутові умови) для залучення кадрів. Тому формування останніх необхідно розглядати як комплексну та багатофакторну систему підбору кваліфікованих працівників ПКРС за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел у необхідній кількості спеціалістів у конкретні терміни. Основними завданнями формування фахівців для ПКРС є: використання комплексного та багатофакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування; визначення потреб у персоналі; організація ефективної взаємодії між різними рівнями управління; виявлення головних кадрових проблем; моніторинг процесу управління формуванням персоналу. Управління персоналом – важлива частина менеджменту ПКРС. Основою кадрової політики є наступні пріоритети: планування; набір персоналу й створення резерву кадрів; відбір і оцінка кандидатів на кожне робоче місце; визначення заробітної плати й пільг; профорієнтація працівника на розуміння того, що очікує від нього підприємство; навчання; оцінка трудової діяльності й доведення її до працівника; підготовка й перепідготовка керівних кадрів, просування по службі.

Управління персоналом має входити до обов'язків не тільки керівника ПКРС і його заступників, але й завідувачів відділеннями, головної й старших медичних сестер. Ефективний відбір кадрів повинен бути однією з форм попереднього контролю якості трудових ресурсів. Оцінюючи кандидата, варто звертати увагу на здоров'я, зовнішність, манери, освіту, досвід роботи, причину пошуку нового місця роботи, інтереси, лідерство, почуття відповідальності, товариськість, вплив роботи на особисте життя. При оцінці персоналу визначається кількість осіб, що виконують певний вид діяльності, якість праці, рівень професійної підготовки, чисельність персоналу, необхідного для оптимізації управління лікувальним процесом.

Заробітна плата встановлюється працівникові відповідно до діючої в ПКРС системи оплати праці (положення про оплату праці персоналу). Тарифні ставки встановлюються на основі тарифної сітки й тарифних коефіцієнтів. Тарифна ставка по першому розряду розглядається й встановлюється із січня кожного року. У положенні про оплату праці обов'язково передбачаються доплати, що компенсують роботу в шкідливих умовах, у нічний час, сумісництво професій, напружений характер робіт і надбавки, які виплачуються за безперервний стаж роботи, професійну майстерність, почесне звання, учений ступінь тощо. В управлінні персоналом важливим моментом є розробка заходів щодо підвищення зацікавленості персоналу своєю роботою. Негативна оцінка умов праці й відсутність адекватного матеріального стимулювання підходять під визначення «стресових» і можуть призводити й до розвитку синдрому «емоційного вигорання». Через це діяльність з управління і підвищення ефективності персоналу має дотримуватися певних принципів і базуватися на певних моделях відбору персонального складу працівників підприємств курортно-рекреаційної сфери (табл. 1).

Усі проблеми персоналу, які можуть виникати в майбутньому, мають бути передбачені у цільовому плануванні його потреб, плануванні заходів, які повинні проводитися для створення, розвитку, збереження, застосування персоналу, його оплати, а також для звільнення. Слід дотримуватися норми, за якою витрати на кадрове планування не повинні перевищувати позитивних результатів (ефектів, витрат) від їх упровадження. Якщо період перспективного кадрового планування кількісних потреб менший, ніж період підготовки (залежно від специфіки праці), то забезпечити своєчасну підготовку потрібної кількості працівників неможливо. Як джерело формування персоналу ПКРС, особливе значення має перекваліфікація кадрів. Загальну потребу в кадрах слід визначати за допомогою одного з трьох методів, що взаємодоповнюють один одного: штатно-номенклатурний метод полягає у порівнянні штатної чисельності працівників установи зі штатною чисельністю іншої установи, що надає той самий об'єм послуг у тій самій сфері діяльності, але з меншою чисельністю штатного складу; розрахунково-балансовий метод, що базується на реалізації принципів рівності між ресурсною і розподільчою частинами трудових балансів; аналітично-дослідний метод, що полягає у вивченні та аналізі робіт, які виконуються, або під час проведення спостережень, або при точному вимірі обсягу інформації. Застосовують також статистичні методи та методи моделювання. Для короткострокового планування є метод екстраполяції, тобто пропорційне перенесення сьогоденної ситуації в майбутнє, але при цьому він не враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, має певний рівень помилок. Відтворити різні сценарії підвищення ефективності управління персоналом ПКРС можливо за допомогою методів моделювання, що ґрунтуються на побудові моделі діяльності підприємства, перевагою якого є можливість передбачити потреби в персоналі на кожному окремому етапі стратегічного плану.

Особливість методу в тому, що модель необхідно складати для адекватного реального ПКРС.

**Таблиця 1. Методологічні основи та моделі відбору персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери**

Головні принципи управління	Основні моделі підвищення ефективності управління персоналом
<b>1. Модель формування фахівців для ПКРС</b>	
Задоволення потреби у кваліфікованих і досвідчених працівниках з урахуванням досягнень медичної науки і курортології	Розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); упровадження інновацій у сфері наукової організації праці; мотивація професійно-кваліфікаційного просування працівників і планування їх трудової кар'єри; організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна її організація; планування; набір персоналу й створення резерву кадрів; відбір і оцінка кандидатів на кожне робоче місце; визначення заробітної плати й пільг; профорієнтація працівника; впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу тощо.
<b>2. Модель підтримки працівників ПКРС</b>	
Підвищення якості життя працівників підприємства	Організація та впровадження системи соціальної підтримки персоналу; організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці і здоров'я працівників; формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність; сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, соціального), які спрямовані на забезпечення якості життя працівників; організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;
<b>3. Модель підтримки якісного відбору персоналу</b>	
Застосування сучасних методів відбору й набору персоналу	Визначення потреб у персоналі і головних кадрових проблем; забезпечення переходу до формування працівника, який є не лише активним споживачем нових знань, але й їх генератором; використання комплексного та багатofакторного підходу, який передбачає розробку узгодженої процедури кадрового планування; організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); суспільного та економічного розвитку держави; моніторинг процесу управління формуванням персоналу.
<b>4. Модель підтримки якісного надання медичних послуг ПКРС</b>	
Підвищення якості надання медично-санітарних послуг	Упровадження раціональних організаційних і економічних заходів у сферу кадрової політики; якісне ведення медичної документації; чітке дотримання стандарту санаторно-курортної допомоги; дотримання всіх базисних елементів управління підприємством курортно-рекреаційної сфери як гаранта якісної медичної допомоги

Ринкові відносини у колективі визначають необхідність перегляду системи оплати праці працівників. Стратегічна її орієнтація повинна укладатися в розробку заходів з підвищення зацікавленості персоналу своєю роботою на основі стимулювальної функції заробітної плати. Для цього створюється положення про встановлення надбавок, що вноситься в колективний договір про соціально-трудове партнерство між адміністрацією й колективом. Коли персонал ознайомлений з особливостями диференційованої оплати праці й об'єктивним набором оцінних критеріїв, що становлять індивідуальний трудовий рейтинг, він упевнений у тім, що видана працівникові винагорода є заслуженою. Розмір преміювання залежить від оцінки виконання професійних обов'язків працівником і результату фінансово-господарської діяльності ПКРС. Розмір фонду матеріального заохочення формується за рахунок щомісячного відрахування (не менш 5 %) від суми отриманого прибутку, а преміювання здійснюється принаймні два рази на рік. Оціночні показники повинні мати кількісний вираз й бути внесені до правила внутрішнього трудового розпорядку ПКРС у вигляді додатка до колективного договору. Обов'язковими розділами правил внутрішнього трудового розпорядку є регламентація порядку прийому й звільнення працівників, перелік основних обов'язків кожного працівника, норми робочого часу в структурних підрозділах ПКРС, показники заохочень за працю й відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Преміювання медичного персоналу здійснюється при відсутності порушень працівником трудової й виконавчої дисципліни, при дотриманні стандартів надання санаторно-курортної допомоги, відсутності

---

скарг, позитивній оцінці роботи персоналу за даними анонімного анкетування пацієнтів, якісному веденні медичної документації. До додаткових показників преміювання належать освоєння працівником суміжної професії, участь у конкурсах професійної майстерності, участь у заходах, проведених адміністрацією ПКРС, участь у науковій праці (для лікарів), виступ на науково-практичних конференціях, асоціаціях, участь у суспільному житті колективу.

При формуванні умов оплати праці передбачаються й персональні коефіцієнти для залучення й закріплення найбільш кваліфікованих кадрів. Таким чином, на підставі цих документів створюються, наскільки можливо, мотиваційні механізми для підвищення якості й ефективності трудової діяльності персоналу. Однак варто мати на увазі, що якість медичного обслуговування пацієнтів залежить не тільки від професійного рівня, але й від особистісних якостей медпрацівників.

Вивчення соціального портрета медичного персоналу є найважливішим компонентом діяльності ПКРС, тому що соціальний стан працівника багато в чому визначає його трудову поведінку. Перебуваючи в колі як своїх життєвих проблем, так і проблем своїх пацієнтів, останній зазнає при цьому подвійного соціально-психологічного навантаження.

Для вивчення якості життя персоналу звичайно використовуються анкети (анонімні й неanonімні), що містять питання, які дозволяють оцінити проблеми мотивації праці, соціально-психологічний клімат у колективі, відношення з керівництвом, задоволеність від виконуваної роботи, родинний стан, рівень матеріального статку тощо [2, с.127]. Медичний персонал звичайно бере активну участь у процесі оцінки соціальних питань свого життя й праці. Компетентний управлінець повинен мати достатню кваліфікацію, щоб оцінити роботу установи. До симптомів «недостатності управління» належать: непривітна атмосфера в колективі, регулярні конфлікти між співробітниками, зниження якості праці, наявність скарг з боку споживачів медично-санаторних послуг, відтік медичного персоналу. У сезонні періоди ПКРС помітно підвищують свою активність, що зумовлює значно вищі навантаження на персонал. Через такі умови особливо гостро відчуються проблеми управління персоналом на таких підприємствах, яке би мало бути спрямованим на формування середовища оптимального використання і розвитку потенціалу працівників.

У зазначеному контексті погодимось з М. В. Семикіною та С. Р. Пасекою стосовно того, що на поліпшення умов праці, розв'язання проблем її стимулювання, охорони здоров'я, забезпечення неперервної освіти та навчання, залучення висококваліфікованих фахівців, зростання культури праці, побуту, відпочинку тощо впливають соціальні інновації [3, с.25.]. За твердженням Біль М. М., на підприємствах туристичної сфери, а отже, й на ПКРС «соціальні інновації слід розглядати у фокусі нестандартних рішень у вирішенні важливих соціальних проблем, що впроваджуються суб'єктами туристичної діяльності і можуть реалізовуватись як у межах підприємства (внутрішні соціальні інновації), так і спрямовуватись у зовнішнє середовище (зовнішні соціальні інновації), та які у довгостроковій перспективі будуть економічно обґрунтованими» [4, с.16-18]. Отже, соціальні інновації є економічно спрямованими, що передбачає витрачання коштів підприємства на вирішення соціальних проблем власного персоналу з одночасним прорахунком можливостей одержання прибутків, щоправда у більш тривалій перспективі, аніж звичайні інвестиції. Водночас слід обережно ставитись до соціальних інновацій, тому що поруч з ними існує соціальна відповідальність за наслідки впровадження соціальної інновації. Це обов'язкова умова, оскільки такі нововведення стосуються конкретних людей, що в умовах розвитку суспільства з високими гуманістичними пріоритетами вимагає особливої обережності в їх впровадженні. Що стосується специфіки впровадження соціальних інновацій на ПКРС, то тут повинна враховуватись виняткова роль ефективності використання соціально-трудового потенціалу персоналу для успішності й перспективності їх діяльності.

Враховуючи сучасний стан справ розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, орієнтацію суб'єктів підприємництва на максимізацію прибутків з неконтрольованою експлуатацією ресурсного потенціалу, соціальні інновації в організації праці на ПКРС насамперед повинні впроваджуватись за напрямом організації підбору персоналу та його розвитку. Тому за цим напрямом організації праці соціальні інновації повинні передбачати створення сприятливих умов розвитку персоналу як важливої умови їх мотивації до вищої продуктивності праці, кращого обслуговування клієнтів [5, с.1413-1421].

Таким чином, мотиваційні механізми трудової діяльності повинні створювати серйозні стимули для підвищення якості й обсягу праці. Здійснюючи систему матеріального заохочення, необхідно враховувати, що порівнювання персоналу ПКРС в доходах з бюджетними медичними установами може бути основним чинником відтоку працівників в інші установи з більше високою заробітною платою. Нові організаційно-правові форми у сфері курортної справи, зміна форм власності ПКРС, значне обмеження фінансового внеску держави в реабілітаційні програми, безумовно, негативно позначаються на досягнутому стані й трудовій діяльності медичного персоналу. Однак впровадження раціональних організаційних і економічних заходів у виробничу сферу й у сферу кадрової політики дозволяє уникнути негативних моментів у взаєминах з колективом, забезпечити режим стабільної роботи ПКРС і курорту та якісну медичну допомогу.

---

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Теоретичні знання, практичні уміння, раціональна організація праці, розробка об'єктивних показників оцінки трудової діяльності персоналу й системи стимулювальних матеріальних надбавок і пільг є базисними елементами управлінських рішень про професійний відбір персоналу ПКРС. Основними показниками оцінки праці персоналу є висока трудова й виконавська дисципліна, відсутність обґрунтованих скарг пацієнтів, високі показники санаторно-медичної результативності і соціальної задоволеності пацієнтів санаторно-курортним лікуванням, дотримання технології стандартів санаторно-курортної допомоги і фінансової дисципліни, позитивна оцінка роботи персоналу за даними анонімного опитування, якісне ведення медичної документації. Загалом відбір персоналу ПКРС пов'язаний не з одним рішенням, а з багатьма альтернативами, з вибором оптимального варіанту, тому вирішувати питання щодо відбору персоналу треба із урахуванням усіх поточних та прогнозованих факторів і обставин.

### *References*

1. Vetitnev, A. M., Ghuravleva, L. B. (2006). Kurortnoye delo. Moscow : KNORUS.
2. Guk, N. A. (2011). Posilennya intelektualizatsiyi praci ta tendetsiyi yiyi strukturnih zrushen v Ukrayini. Aktualni problem ekonomiki, 2(116), 125-130.
3. Semikina, M. V. & Paseka, S. R. (2012). Innovatsiyna praca: diagnostika problem, vazheli aktivizatsiyi. Cherkasi : MAKLAUT.
4. Bil, M. M. (2011). Socialni innovatsiyi v turistichnomu biznesi: problemni ta konkurentni aspekti vprovadzhennya. Problemi realizatsiyi naukovo-tvorchogo potencialu molodi: poshuki, perspektivi : Materiali XIII Vseukrayinskoyi naukovo-praktichnoyi konferentsiyi molodih vchenih ta studentiv 25 lyutogo 2011 r. Dnipropetrovsk : IMA-pres.
5. Alistaeva, A. B. (2010). Metodichniy pidhid schodo viznachennya effektivnosti vitrat z rozvitku personal pidpriyemstva. Ekonomika: problem teorii ta praktiki, 260 (4), 1413-1421.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Тетяна Миколаївна СОРОКА**

аспірантка,  
кафедра менеджменту та публічного управління,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: mykytyuk\_pp@ukr.net

**АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ОСНОВНИМИ ЗАСОБАМИ**

Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами [Текст] / Тетяна Миколаївна Сорока // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 213-219. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Виробнича діяльність підприємства забезпечується не лише за рахунок використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, але й за рахунок основних засобів. Під впливом виробничого процесу і зовнішнього середовища вони зношуються і поступово переносять свою початкову вартість на витрати виробництва протягом нормативного терміну служби. Одним з найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва на підприємствах є їх забезпеченість основними засобами в необхідній кількості та асортименті, а також найбільш повне їх використання.

Щоб мати повне уявлення про стан основних засобів на підприємстві, необхідно проаналізувати їх склад та структуру, рівень використання, а також визначити причини їх зміни; розрахувати вплив використання основних засобів на обсяги виробництва продукції і інші показники; вивчити міру використання виробничої потужності підприємства і устаткування; виявити резерви ефективності використання основних засобів. Тільки після проведеного аналізу можна точно сказати, які заходи необхідно провести для підвищення ефективності виробництва.

**Мета.** Мета дослідження полягає в проведенні аналізу забезпеченості основними засобами будівельних підприємств.

**Метод (методологія).** У процесі дослідження використовувались такі методи: узагальнення, аналіз, порівняння, синтез, індукція, статистичний аналіз, графічний метод.

**Результати.** Розроблено метод, який полягає у комплексному поєднанні ланок якісного аналізу економічних, технологічних і фінансових закономірностей та обчислювального моделювання цих закономірностей з подальшим їх кількісним та якісним аналізом. На основі аналізу встановлених виробничих функцій, що зв'язують показники дохідності підприємства з найважливішими структурними елементами основних засобів, встановлено низку закономірностей виробничої діяльності підприємства, продуктивності використання, оновлення і заміщення основних засобів. На основі виконаного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління основними засобами з урахуванням економічних тенденцій ринку, фінансового стану підприємства, організаційних особливостей управління ним, а також – технологічних особливостей експлуатації основних засобів у будівельній галузі.

**Ключові слова:** основні засоби; будівельні підприємства; капітал; необоротні активи; оборотні активи.

**Tetiana Mykolayivna SOROKA**

PhD Student,  
Department of Management and Public Administration,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: mykytyuk\_pp@ukr.net

**ANALYSIS OF MAINTENANCE OF THE ENTERPRISES OF FIXED ASSETS**

**Abstract**

**Introduction.** The production activity of the enterprise is ensured not only by the use of material, labor and financial resources, but also due to its fixed assets. Under the influence of the production process and the external environment they get worn out and are gradually transferring their initial cost to the production costs during the normative period of their service. One of the most important factors of increasing the efficiency of production at

---

enterprises is their provision with fixed assets in the required amount and range, as well as the most perfect use of them.

To have a complete picture of the state of fixed assets at the enterprise, it is necessary to analyze their composition and structure, level of use, and to define the reasons for their change; calculate the impact of fixed assets usage on production volumes and other indicators; examine the extent of use of the production capacity and of the enterprise and its equipment; to find out the reserves of the efficient use of the fixed assets. Only after such analysis it is possible to say exactly what measures are necessary to increase the production efficiency.

**Aim.** The purpose of the research is to analyze ensuring construction enterprises with fixed assets.

**The method (methodology).** The following methods have been used in this research: method of generalization, method of analysis, method of comparison, method of synthesis, induction method, method of statistical analysis, graphic method.

**Results.** It has been developed the method, which is the complex combination of links of qualitative analysis of economic, technological and financial regularities and computational modeling of these regularities with their further quantitative and qualitative analysis. On the basis of the analysis of a set of the established functions, it has been determined the profitability of indicators of the enterprise with the most important structural elements of the fixed assets. It has been defined a number of patterns of production of the enterprise, performance, efficiency of use, renewal and replacement of the fixed assets. We have also developed a set of recommendations how to improve management of the fixed assets taking into consideration economic market tendencies, financial situation at the enterprise, organizational peculiarities of management, and technological characteristics of the fixed assets of the construction industry.

**Keywords:** fixed assets; construction enterprises; capital; non-current assets; current assets.

#### **JEL classification: M41**

---

В умовах об'єктивної дії ринкових механізмів інтенсифікація використання основних засобів і виробничих потужностей є визначальним фактором, який виступає основою життєдіяльності підприємства в конкурентному середовищі. Тому забезпеченість підприємств основними засобами у необхідній кількості та асортименті, ступінь їх використання є одним із вирішальних чинників підвищення ефективності виробництва.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу забезпеченості основними засобами будівельних підприємств. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: порівняти динаміку основних засобів з динамікою структури капіталу; побудувати модель залежності валового прибутку, доходу, балансу, власного капіталу від основних засобів; дослідити вплив основних засобів на продуктивність діяльності будівельного підприємства.

Основні засоби служать матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення і розвитку. Цей процес відбувається як шляхом нарощування потенціалу основних засобів (екстенсивно), так і через підвищення ефективності їх використання (інтенсивно). Значне нарощування основних виробничих засобів призводить до ускладнень у технічному переоснащенні виробництва, морального і фізичного старіння устаткування, що знижує ефективність його використання та можливість конверсії. Тому більш економічно виправданим є збільшення часу роботи устаткування, повне завантаження наявного парку, кваліфікований догляд за його експлуатацією тощо.

На питання аналізу забезпеченості підприємств основними засобами звертали увагу у своїх працях такі науковці, як Гадзевич О. І., Івахненко В. М., Кислиця О. Я., Мельник В. М., М'яких І. М., Попович П. Я. Тарасенко Н. Б. та багато інших.

Для аналізу основних засобів досліджуваних підприємств було взято дані з балансу, звіту про власний капітал та розділи з приміток до річної фінансової звітності, які відображають основні засоби та розміри капітальних інвестицій.

Звітні дані, взяті для аналізу основних засобів досліджуваних підприємств містять відомості, що відображають загальну структуру капіталу досліджуваних підприємств протягом 2009-2014 років, і, зокрема, відображають динаміку зміни вартості основних засобів цих підприємств, особливості зміни внутрішньої структури цих основних засобів.

Для початку аналізу основних засобів будівельних підприємств взято дослідження якісних закономірностей зміни основних засобів протягом 2009-2014 років порівняно з іншими елементами структури капіталу – оборотними активами, поточними зобов'язаннями тощо.

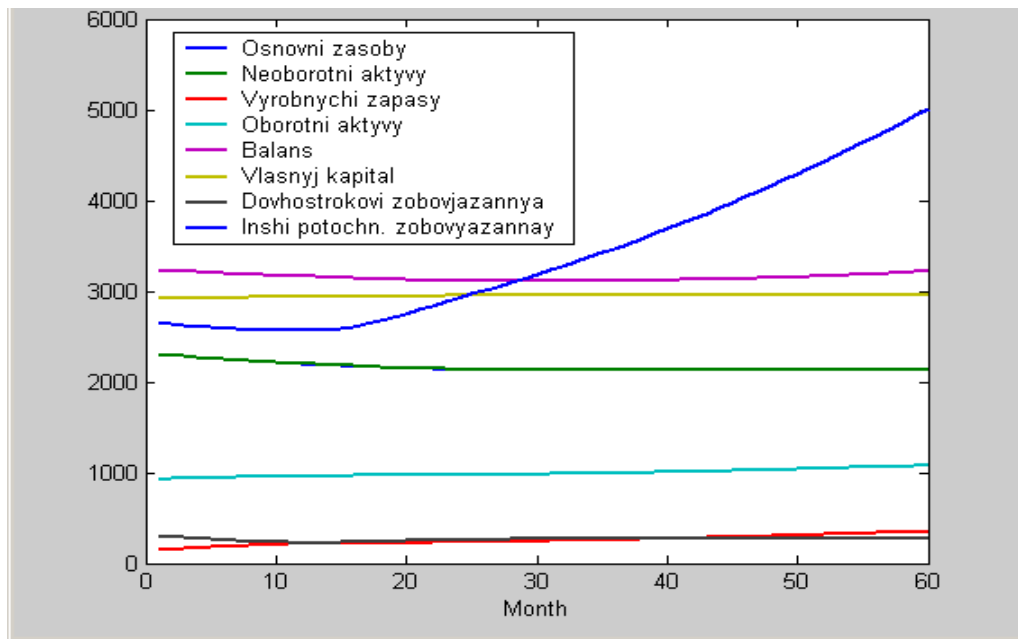
Зокрема, для порівняння динаміки основних засобів з динамікою структури капіталу було взято такі її основні елементи: оборотні активи, виробничі запаси, оборотні активи, баланс, власний капітал, довгострокові зобов'язання, інші поточні зобов'язання. Також для порівняння з основними засобами було взято низку показників ефективності економічної діяльності підприємства – дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, матеріальні затрати, витрати на оплату праці, операційні витрати.

---

Плануючи якісне порівняння динаміки основних засобів, ставилася задача виявити тенденції економічного розвитку досліджуваних підприємств протягом обраного відрізка часу.

На рисунку 1 показано графіки залежності основних елементів структури капіталу від часу. Як видно, ці графіки важко порівнювати між собою через значну відмінність масштабів. Щоб обійти цей недолік, значення основних елементів структури капіталу було нормовано на одиницю.

Якісний аналіз зміни величини основних засобів та інших елементів структури капіталу (див. рис. 1) приводить до висновків щодо дій підприємства протягом досліджуваного відрізка часу. На цих графіках видно, що протягом досліджуваного відрізка часу робота підприємства характеризувалася трьома різними економічно-управлінськими станами. Спершу загальні економічні показники підприємства суттєво погіршуються, потім суттєво змінюються, що, очевидно, є наслідком ініціативних економічних управлінських заходів.



**Рис. 1. Графіки величини основних засобів та інших елементів у структурі капіталу Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод»**

Далі стан підприємства динамічно розвивається відповідно до раніше виконаних управлінських дій. Продовжуючи аналіз основних засобів підприємства Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод», було побудовано модель залежності окремо валового прибутку, доходу, балансу, власного капіталу від основних засобів, необоротних фондів, оборотних активів, виробничих запасів, довгострокових зобов'язань, поточних зобов'язань, матеріальних витрат і витрат на оплату праці.

Схематично модель продуктивності підприємства показано на рисунку 2.

Введемо наступні позначення величин, від яких залежить продуктивність підприємства:

$u_{1k}$  – оборотні активи за  $k$ -тий місяць (грн);  $u_{2k}$  – виробничі запаси за  $k$ -тий місяць (грн);  $u_{3k}$  – довгострокові зобов'язання за  $k$ -тий місяць (грн /міс.);  $u_{4k}$  – інші зобов'язання за  $k$ -тий місяць (грн /міс.);  $u_{5k}$  – основні засоби за  $k$ -тий місяць (грн);

$u_{6k}$  – необоротні активи за  $k$ -тий місяць (грн);  $u_{7k}$  – матеріальні витрати за  $k$ -тий місяць (грн /міс.);  $u_{8k}$  – витрати на оплату праці за  $k$ -тий місяць (грн /грн.); де  $k=1, \dots, m$ ;  $m$  – кількість місяців.

Величини, які відображають продуктивність підприємства:

$y_{1k}$  – дохід за  $k$ -тий місяць (грн /грн.);  $y_{2k}$  – валовий прибуток за  $k$ -тий місяць (грн /грн.);  $y_{3k}$  – баланс за  $k$ -тий місяць (грн);  $y_{4k}$  – власний капітал за  $k$ -тий місяць (грн /грн.); де  $k=1, \dots, m$ ;  $m$  – кількість місяців.

Залежність «результуючих» величин

$$y_i, i=1, \dots, 4 \quad (1)$$

наслідків, від причин, тобто «початкових» величин

$$u_i, i=1, \dots, 8 \quad (2)$$

шукатимемо у формі багатofакторної лінійної моделі

$$y_i = \sum_{j=1}^n a_j u_j \quad i=1, \dots, 4; \quad (3)$$

де  $n = 8$  – кількість змінних, від яких залежить результат  $u$ . Значення параметрів рівняння багатofакторної моделі легко знайти з умови мінімуму відхилень між правою і лівою стороною (3) в усіх вузлах  $k=1, \dots, m$ .

$$\min_a \sum_{k=1}^m \left( y_{ik} - \sum_{j=1}^n a_{ij} u_{jk} \right)^2, \quad i=1, \dots, 4. \quad (4)$$

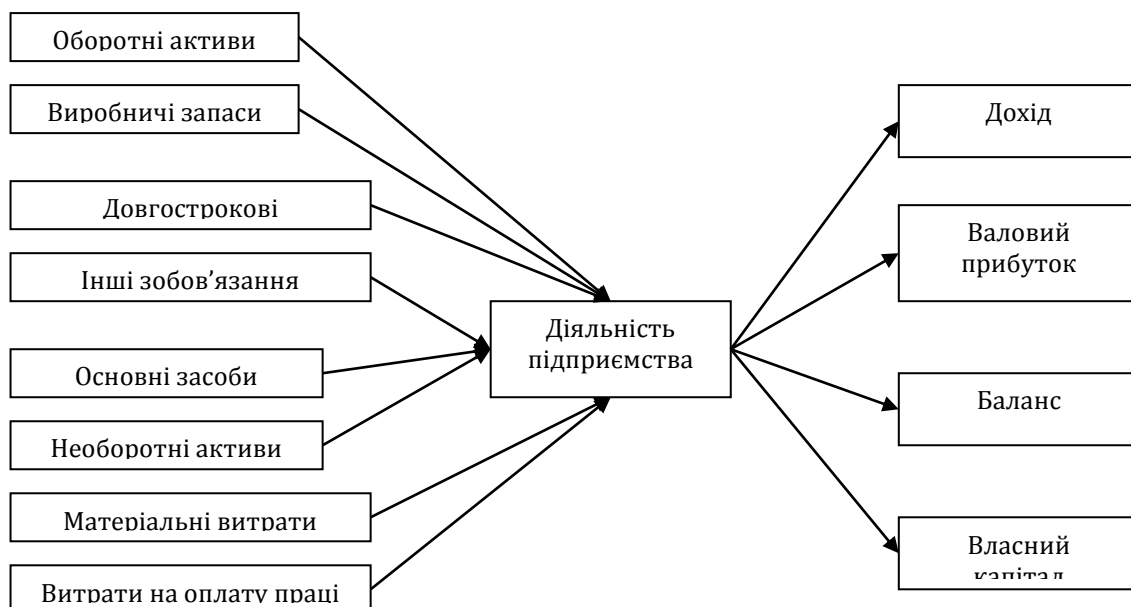


Рис. 2. Схема моделі продуктивності підприємства

За рівняннями (3-4) побудовано лінійну модель залежності продуктивності Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» (1) від величин (2), що не неї впливають. У результаті аналізу параметрів цієї моделі, отриманих на всьому відрізку спостереження  $k=1, \dots, 60$ , з'ясувалося, що знайдена модель неточна і її параметри не мають економічної інтерпретації. Далі було побудовано модель (3) для величин (1-2), нормованих на одиницю:

$$\hat{u}_{ik} = u_{ik} / \max_k (|u_{ik}|); \quad \hat{y}_{ik} = y_{ik} / \max_k (|y_{ik}|), \quad (5)$$

але і цей експеримент не привів до розв'язків, які мають економічний зміст.

Отже, цей негативний результат побудови лінійної моделі (3) для всього відрізка спостереження Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» показує, що параметри  $a$  цієї моделі необхідно ідентифікувати окремо для трьох різних періодів економічної діяльності підприємства – занепаду (1-15 міс.), перелому (14-25 міс.), сталого розвитку (24-60 міс.)

З метою виявлення впливу окремих факторів (2) – елементів структури капіталу на результативність (1) було окремо побудовано лінійні моделі (3-4) для трьох відрізків часу з області спостереження за Львівським СУ-584 ПАТ «Укрбурвод».

$$T_1=[1, \dots, 15]; \quad T_2=[14, \dots, 26]; \quad T_3=[26, 60]. \quad (6)$$

Спроба побудувати модель (3) для Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» для трьох відрізків часу (6) при всіх 8-ми параметрах (2) також призвела до суттєво неточних результатів, при яких продуктивність підприємства залежить лише від оборотних фондів та виробничих запасів.

Аналізуючи значення цих параметрів, легко зауважити, що, разом з покращенням продуктивності підприємства, відбувається зменшення впливу довгострокових зобов'язань на дохід підприємства, величина яких прямо пропорційна доходу, тобто стратегія зведення до мінімуму цих зобов'язань



неприйнятна – очевидно треба шукати їх оптимальні величини. Інші зобов'язання, в які, зокрема, входить заборгованість із заробітної плати, є обернено пропорційні до доходу, і з покращенням продуктивності підприємства їх вплив на дохідність зводиться нанівець.

Вплив основних засобів на продуктивність Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» залишається незмінним і низьким під час всіх трьох виявлених часових відрізків. Це свідчить про майже повну відсутність оновлення основних засобів.

Під час «обвалу» вплив необоротних активів Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» був позитивним, але меншим за інші чинники. Після активізації підприємства і під час сталого розвитку саме необоротні активи найбільше впливають на дохід. Якщо зобов'язання перед банками, які мають подібний вплив, зі зростанням продуктивності втрачають своє значення, тоді роль необоротних активів залишається сталою.

Матеріальні витрати Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» мають від'ємний вплив на дохід, і з покращенням продуктивності підприємства їх значення зменшується. Це очевидно, адже вони входять у протилежну облікову статтю.

У кризовий період витрати на оплату праці становили значний вплив на дохідність Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод». Пізніше, під час інтенсифікації виробництва та сталого розвитку, їх вплив суттєво зменшився.

Отже, порівнюючи вплив основних елементів у структурі капіталу Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» із впливом основних видів ресурсів: матеріальних, основних засобів та праці, - зауважуємо, що оборотні активи становлять загалом більший вплив, ніж виокремлені ресурси. З останніх же на продуктивність підприємства під час його зростання найбільше впливають витрати на матеріальні ресурси, і цей вплив обернено пропорційний. Малий негативний вплив основних засобів на дохід під час економічного зростання підприємства (третьій відрізок) показує, що на підприємстві немає повного використання основних засобів, це використання знизилося порівняно з другим відрізком – періодом «інтенсифікації».

Названі вище зауваження приводять до висновку, що для дослідження ефективності роботи підприємства доцільно встановити його нелінійну виробничу функцію для величин (1), залежних від параметрів основних засобів  $u_5$ , матеріальних витрат  $u_7$ , та витрат на оплату праці  $u_8$ . Побудуємо ці виробничі функції за допомогою поліноміальної багатовимірної апроксимації

$$y = \sum_{i_0, \dots, i_n=0}^r c_{i_0 \dots i_n} u_0^{i_0} \dots u_n^{i_n} \quad (7)$$

де  $(i_0, \dots, i_n)$  – мультиіндекс, причому

$$i_0 + \dots + i_n \leq r \quad (8)$$

де  $r$  – степінь багатовимірного полінома (7).

Коефіцієнти апроксимації  $c_i$  багатовимірного степеневого полінома знаходяться з умови мінімізації методом найменших квадратів. Проте суттєва некоректність цієї задачі потребує застосування методів регуляризації [7]. Тому для пошуку коефіцієнтів апроксимації було застосовано мінімізацію регуляризаційного функціоналу Тихонова:

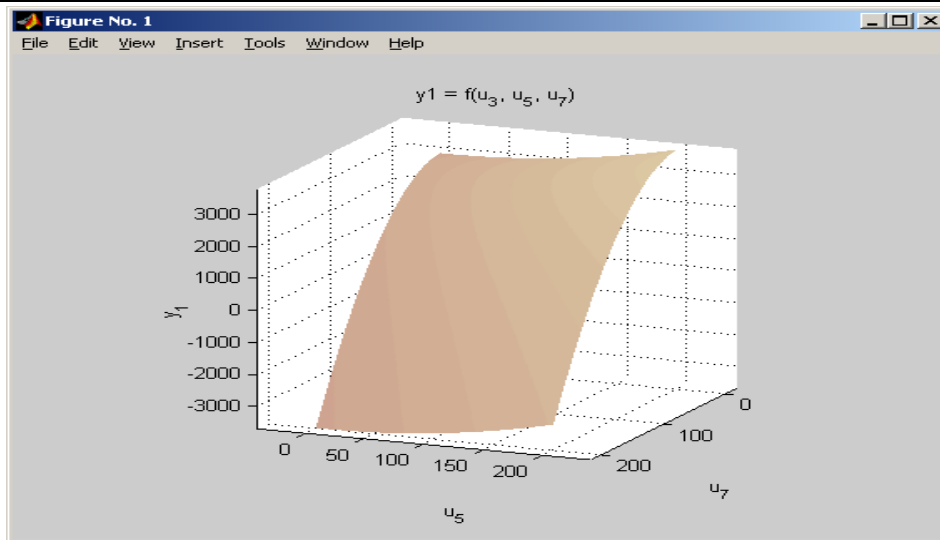
$$\min_c \sum_{k=1}^m \left( y(t_k) - \sum_{i_0, \dots, i_n=0}^r c_{i_0 \dots i_n} u_0^{i_0}(t_k) \dots u_n^{i_n}(t_k) \right)^2 + \alpha \sum_{i_0, \dots, i_n=0}^r c_{i_0 \dots i_n}^2 \quad (9)$$

з використанням процедури регуляризації методом пониження степеня апроксимаційного поліному [8]. За допомогою цього методу було побудовано залежність величин (1) від трьох виробничих ресурсів Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод»

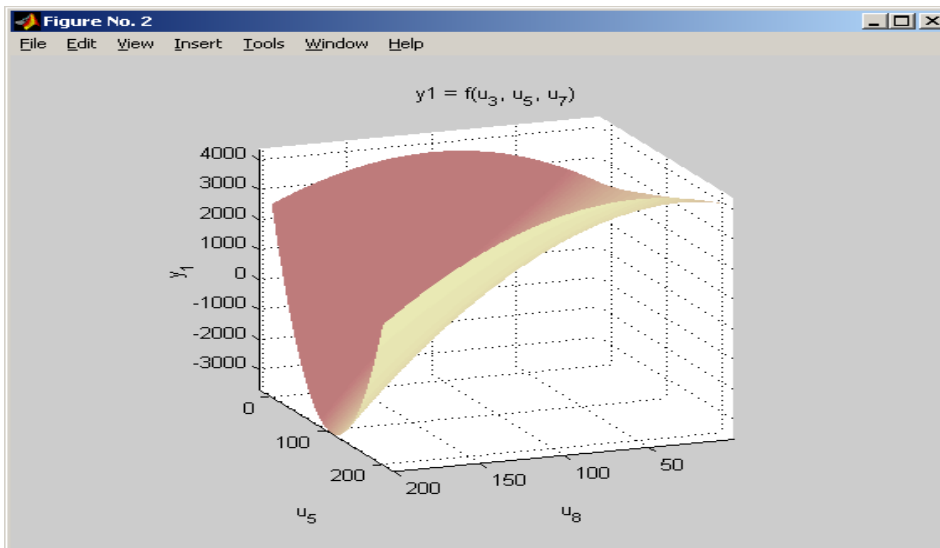
$$y_i = P(u_5, u_7, u_8); i=1, \dots, 5, \quad (10)$$

де  $P(\ )$  – багатовимірний поліном (7).

Графіки таких виробничих функцій поведінки, що відображають тривимірну проекцію залежностей (10), показано на рис. 3(а-г).



**Рис. 3 (а).** Графік залежності доходу  $y_1$  Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» від основних засобів  $u_5$  та матеріальних витрат  $u_7$ .



**Рис. 3 (б).** Графік залежності доходу  $y_1$  підприємства Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» від основних засобів  $u_5$  та витрат на оплату праці  $u_8$ .

Аналізуючи графіки залежності доходу від основних видів ресурсів (рис. 3 (а)), зауважуємо, що збільшення матеріальних витрат призводить до сповільненого зростання продуктивності, яке, проте, швидше за зростання продуктивності внаслідок вдосконалення основних засобів. Вдосконалення основних засобів, навпаки, призводить до повільного, але прискореного зростання. Отже, оптимальне управління розподілом ресурсів між основними засобами і матеріальними витратами відповідає лінії найшвидшого підйому на площині на рис. 3 (а).

Виконуючи такий же аналіз залежності доходу від величини основних засобів та оплати праці (рис. 3б), зауважуємо, що підвищення оплати праці призводить до швидкого, але сповільненого зростання продуктивності, яке досягає максимуму, після якого починається спад продуктивності. Важливо, що на графіку рис. 3б зображено область реальних даних, і на цій області починається спад виробництва залежно від величини платні. Тобто фонд заробітної плати на підприємстві Львівського СУ-584 ПАТ «Укрбурвод» близький до оптимального (хоч проведений аналіз нічого не говорить про оптимальність його структури). З графіку на рис. 3б, який відповідає області визначення даних (1), видно, що в середньому величина основних засобів припадає на дно улоговини сідла, тобто на підприємстві, на жаль, зберігається тенденція до найгіршого з можливих використань основних засобів.

Узагальнюючи окреслене питання, можна стверджувати, що для дослідження структури підприємств будівельної галузі, їх динамічної зміни та впливу на загальну продуктивність підприємства розроблено метод, який полягає у комплексному поєднанні низки ланок якісного аналізу економічних, технологічних і фінансових закономірностей та обчислювального моделювання цих закономірностей з подальшим їх кількісним та якісним аналізом.

---

Уперше для встановлення параметрів цих функцій поведінки застосовано методи регуляризованої ідентифікації, що поєднують регуляризацію за методом Тихонова з пониженням степеня апроксимуючого багатомірної полінома.

На основі аналізу встановлених виробничих функцій, що пов'язують показники дохідності підприємства з найважливішими структурними елементами основних засобів, встановлено низку суттєвих закономірностей виробничої діяльності підприємства, продуктивності використання, оновлення і заміщення основних засобів.

Зокрема, встановлено, що за сучасних умов відбувається повільне покращення забезпеченості основними засобами, причому ця забезпеченість має відповідати темпу просту продуктивності підприємства і відповідати екстенсивним параметрам його зростання. При надто швидкому збільшенні обсягів основних засобів, зокрема на початку виконання нового проекту, спостерігається зниження їх ефективності. Недостатнє забезпечення основними засобами сповільнює подолання минулих негативних тенденцій, знижує успішність виробничих проектів. Зокрема, порушення структури основних засобів тягне за собою загальне зниження фондовіддачі.

На основі виконаного дослідження розроблено комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління основними засобами з урахуванням економічних тенденцій ринку, фінансового стану підприємства, організаційних особливостей управління ним, а також – технологічних особливостей експлуатації основних засобів у будівельній галузі.

Практичне застосування розробленого методу динамічного і структурного дослідження впливу основних засобів на продуктивність підприємства підтверджує його високу практичну ефективність і показує, що він придатний як інструмент дослідження економічного стану підприємства та як засіб підтримки прийняття рішення при плануванні управління основними засобами.

### **Список літератури**

1. Попович, П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 416 с.
2. Гадзевич, О. І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств [Текст] : навчальний посібник / О. І. Гадзевич. – К.: Кондор, 2004. – 180 с.
3. Мельник, В. М. Основи економічного аналізу: короткий теоретико-методологічний курс [Текст] : навч. посібник / В. М. Мельник. – К., "Кондор" – 2003. – 128 с.
4. Іваненко, В. М. Курс економічного аналізу [Текст] : навч. посібник / В. М. Іваненко. – 4-е вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2004. – 190 с.
5. Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства [Текст] / Н. В. Тарасенко. – К.: Алеута, 2003. – 485 с.
6. Кислиця, О. Я. Економічний аналіз: Курс лекцій [Текст] / О. Я. Кислиця, І. М. М'яких. – К.: Вид-во Європейського університету, 2003. – 171 с.
7. Численные методы решения некорректных задач [Текст] / А. Н. Тихонов, А. В. Гончарский, В. В. Степанов, А. Г. Ягола. – М.: Наука. 1990. – 232 с.
8. Курганевич, А. Регуляризація задачі ідентифікації макромоделей нелінійних динамічних систем методом редукції апроксимаційного базису [Текст] / А. Курганевич, Я. Матвійчук // Теоретична електротехніка. Збірник наукових праць Львівського національного університету ім. І. Франка. / Вип. 55. Львів. – 2000. – С. 31-36.

### **References**

1. Popovich, P. Y. (2004). Economic analysis of business entities. Ternopol: Economic thought.
2. Hadzevych, A. I. (2004). Foundations of Economic Analysis and diagnostics of financial and economic activity of enterprises. Kyiv: Condor.
3. Melnyk, V. (2003). Foundations of Economic Analysis: short theoretical and methodological course. Kyiv : Condor.
4. Ivanenko, V. M. (2004). Course of economic analysis: Training. Kyiv : Knowledge.
5. Tarasenko, N. V. (2003). Economic analysis of industrial enterprise. Kyiv : Aleutians, 485 p.
6. Kyslytsia, O. J., Myakyh, I. M. (2003). Economic analysis: Lectures. Kyiv : Izd European University.
7. Tikhonov, A. N., Honcharskyu, A. V., Stepanov, V. V., Yahola, A. G. (1990). Chyslennyje metody resheniya nekorrektnykh problem. Moscow : Science.
8. Kurhanevych, A., Matviichuk, J. (2000). Regularization is makromodeley identification of nonlinear dynamical systems by the reduction of approximating basis. Theoretical Electrical Engineering. Proceedings of Lviv National University. Franko, 55, 31-36.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

Галина ЧЕКАЛОВСЬКА

здобувач кафедри економічної теорії,  
Тернопільський національний економічний університет

## АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Чекаловська, Г. Аспекти реформування вищої освіти в Україні [Текст] / Галина Чекаловська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 220-228. – ISSN 1993-0259.

### Анотація

*Освіта є одним з ключових інститутів, що підтримують ідеологію і єдність нації. При цьому вища освіта також слугує основою наукового розвитку держави, а отже, і її економічної та політичної безпеки. XXI століття ознаменувалося зростанням уваги суспільства до вищої освіти, реформування якої стало об'єктивною необхідністю, особливої значущості в цьому процесі набуває модернізація діяльності вищих навчальних закладів. Метою статті є аналіз проблем реформування та перспектив розвитку вищої освіти в Україні.*

*На основі проведеного дослідження можемо стверджувати, що вища освіта сьогодні має стати головною рушійною силою в зміні свідомості і поведінки людей, соціалізації сфери освіти, оптимізації форм передачі знань. У зв'язку з цим вважаємо, що вузи повинні розглядатися: а) як центри національної культури; б) науково-дослідні центри; в) центри соціалізації людини.*

*У статті запропоновано комплекс заходів, які сприятимуть становленню автономності українських вищих навчальних закладів, зокрема: потрібно передати вищим навчальним закладам право самостійно визначати доцільність існування, структуру, форму і способи затвердження таких документів, як: структурно-логічна схема підготовки за освітньою програмою; навчальні та робочі навчальні програми дисциплін; індивідуальний навчальний план студента; конспект лекцій; методичні вказівки до тих чи інших видів роботи; види і форми поточного і підсумкового контролю, форми і методи реєстрації результатів навчання; програми і щоденники практик; журнали обліку роботи студентів та викладачів та ін.*

*Сформульовано низку рекомендацій стосовно акредитації ВНЗ, що є необхідними в ході імплементації реформи вищої освіти: потрібно змінити загальний підхід до акредитації: замість репресивно-регулятивного на консультативно-аналітичний; децентралізувати процес акредитації, зробити його добровільним і віддати приватним або громадським акредитаційним агенціям; відмовитися від детальної регламентації у сфері акредитації, максимально спростити стандарти, за якими проводиться оцінювання, і вимоги до навчального процесу, більшу увагу звернути на принципи оцінювання і орієнтацію на результати вищої освіти.*

**Ключові слова:** вища освіта; якість освіти; дослідницький університет; автономія вищого навчального закладу; акредитація; стандартизація.

Halyna CHEKALOVSKA

PhD Student,  
Department of Economic Theory,  
Ternopil National Economic University

## ASPECTS OF THE REFORM OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

### Abstract

*Education is one of the key institutions that support the ideology and unity of the nation. This higher education also serves as the basis for scientific development of the state, and hence its economic and political security. XXI century is marked by rising public attention to higher education reform which has become the objective necessity. The modernization of higher education acquires a special importance in this process. Purpose of the article is to study the existing problems and prospects of reforming higher education in Ukraine.*

*On the basis of investigation we can state that higher education today has become the main driving force in*

---

*changing the consciousness and behavior, socialization of education, optimizing forms of knowledge transfer. In this connection, we believe that higher education should be considered: a) as centers of national culture; b) research centers; c) socialization centers.*

*In the article we have proposed a set of measures that will promote the establishment of autonomous Ukrainian institutions of higher education, in particular: to transmit higher education institutions the right to determine whether the present structure, form and methods of approving documents such as structural and logical scheme for training educational program; to train and work out the curricula subjects; to develop the individual curriculum for the student; to compose lecture notes, stock lectures; to formulate the guidelines for certain types of work; to determine types and forms of current and final control, registration forms and methods of learning outcomes; to work on programs and daily practices; to work on the registers of students and teachers and others.*

*A number of recommendations on university accreditation, which is necessary in the process of the implementation of the reform of higher education, are worked out: to change the overall approach to accreditation, rather than on repressive and regulatory consulting and analytical; to decentralize accreditation process, make it voluntary and give the private or public accreditation agencies; to abandon detailed regulation in the field of accreditation, simplify standards, which conducted the evaluation, and requirements for the educational process, pay more attention to the principles of assessment and result-oriented higher education.*

**Keywords:** *higher education; quality of education; research university; autonomy of higher education institution; accreditation; standardization.*

**JEL classification:** H52, I21, I22, I28, O52

---

### Вступ

Освіта є одним з ключових інститутів, що підтримують ідеологію і єдність нації. При цьому вища освіта також слугує основою наукового розвитку держави, а отже, і її економічної та політичної безпеки. XXI століття ознаменувалося зростанням уваги суспільства до вищої освіти, реформування якої стало об'єктивною необхідністю, особливої значущості в цьому процесі набуває модернізація діяльності вищих навчальних закладів.

Різноманітні аспекти реформування вищої освіти висвітлено в працях вітчизняних вчених В. Андрущенко, Г. Артемчука, О. Барановського, І. Вакарчука, В. Войтенка, В. Гейця, М. Згуровського, В. Кременя, В. Лугового, С. Ніколаєнка, М. Степка, В. Яблонського та ін. Зокрема, В. Андрущенко значну увагу звертає на питання реформування вищої освіти з часів незалежності України. Завданнями XXI ст. науковець називає фундаменталізацію, гуманізацію та демократизацію освіти, яка має базуватися на найновіших наукових досягненнях, інтегрованій інформації й новітніх педагогічних технологіях [1, с. 13]. В. Войтенко досліджує питання реформування навчальних закладів: відкриття нових спеціальностей і факультетів, перехід до ступеневої освіти, розширення підготовки абітурієнтів до вступу у ВНЗ [2]. М. Ф. Степко зазначає, що необхідно застосовувати комплексний підхід до реорганізації вищої освіти з використанням ідей інтернаціоналізації [3]. В. Яблонський підкреслює роль освіти в розвитку суспільства й держави, висвітлює особливості реформування вищої школи в Україні [4]. Нормативні основи реформування вищої школи розкриті в публікаціях В. Кременя [5]. Однак, незважаючи на чималу кількість публікацій та загальне визнання необхідності реформування системи вищої освіти в Україні, реформи здійснюються повільними темпами, а зміни, що вносяться, не в змозі підвищити рівень вітчизняної освіти до європейських стандартів.

### Мета статті

Метою статті є дослідження проблем реформування та перспектив розвитку вищої освіти в Україні.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Як сполучна ланка між наукою і виробництвом, сфера вищої освіти останнім десятиліттям прагне до сучасних форм кооперації – галузевої та міжгалузевої інтеграції. На наш погляд, це пояснюється посиленням економічного значення освіти, необхідністю раціонального використання ресурсів, розширенням масштабів перепідготовки та підвищення кваліфікації робочої сили.

На сьогодні склалося декілька форм інтеграції вищих навчальних закладів, науки та виробництва, серед яких – створення навчально-науково-виробничих мегаполісів, науково-технічних інноваційних та освітніх центрів, інтегрованих інфраструктур, здатних генерувати ідеї, вести фундаментальні дослідження, на їх основі створювати конкурентоспроможні зразки нової техніки і технологій, вести підготовку кадрів, що відповідають вимогам сучасних виробництв і технологій. У результаті ці суттєві зміни сприяли формуванню досить стійкого зв'язку і взаємозалежності університетів і промисловості, що дозволяє говорити про появу нової функції вузів, що полягає у трансфері технологій. Суть цієї нової функції – передача нових технологій з наукових лабораторій у реальне виробництво. Раніше цю функцію

---

виконував конгломерат організацій-посередників, прикладних і галузевих інститутів. Найбільш важливими причинами справжніх змін, на наш погляд, можуть бути:

- а) глобальна взаємопов'язаність економіки, політики і технологій;
- б) посилення залежності сфери матеріального виробництва від рівня знань;
- в) прискорення темпів змін у науці і технологіях і, відповідно, темпів оновлення знань;
- г) визнання високоосвічених фахівців найважливішим економічним ресурсом;
- д) масова трансформація технологій матеріального виробництва в інформаційні технології.

Оскільки вищі навчальні заклади є одним з головних чинників трансляції знань, саме вони стикаються з сильним впливом вищевказаних процесів. У зв'язку з цим можна відзначити залучення вузів у проведення спільних з промисловістю досліджень, вирішення прикладних питань вдосконалення технологій. На нашу думку, це не суперечить загальному призначенню вищих навчальних закладів за умови збереження можливостей вільного наукового пошуку, а значить, вільного бюджету. Незважаючи на наявність багатосторонніх зв'язків, у процесі взаємодії закладів освіти з суспільством і промисловими підприємствами, за твердженням В. Сергєєва [6], можливі деякі негативні тенденції: по-перше, професійна підготовка не повинна замінювати і випереджати виховання інтелекту, що завжди відрізняло класичну вищу освіту; по-друге, корпоративні інтереси і режим конфіденційності, характерні для ринкових відносин у сфері виробництва, не повинні стримувати поширення знань.

Загалом для успішного розвитку інтеграційних процесів між наукою і виробництвом, ВНЗ здатні забезпечити баланс інтересів у розвитку фундаментальних, пошукових досліджень і оновлень промислових технологій. При цьому, відгукнувшись на мінливі вимоги суспільства до вищої освіти, вузи повинні діяти в межах збереження своєї місії з одночасним заохоченням появи своїх зовнішніх структур, придатних для бізнес-орієнтованих досліджень.

В останні десятиліття система виявилася не в змозі задовольнити зростаючий попит на послуги вищої освіти, з'явилася загроза розриву між соціальними потребами в цій області й можливостями їх задоволення. Освіта має тенденцію ставати консервативним механізмом, не здатним своєчасно і ефективно сприяти вирішенню глобальних проблем суспільства. Очевидно, щоб відповідати вимогам теперішнього часу, модель побудови системи освіти має зазнати кардинальної трансформації та орієнтуватися у своїй основі не на минуле (консерватизм), а на майбутнє (футуризм). Трансформаційні процеси знаходять відображення у перетворенні строгої державної вітчизняної освітньої системи, в заміні колишніх вузів та інститутів на академії та університети, в появі недержавних вузів, визначенні нових освітніх стандартів, зміні змістової діяльності вищих навчальних закладів.

Система освіти повинна змінити парадигму побудови і функціонувати в плані неухильного руху до випереджувальної освіти. При цьому наукове знання, змінюючи свою орієнтацію з техногенно-економічного на гуманістичне та екологічне, має випереджати перетворювальну діяльність людей. Практичні кроки в цьому напрямку повинні супроводжуватися позитивними соціальними трансформаціями. Інакше вкрай скрутною виглядає перспектива з'єднання ідеї випереджувальної освіти з науково-технічним прогресом, революцією в інформатизації та культурі трансляції знань. Без формування нової моделі освітньої системи в принципі не може сформуватися ні суспільство сталого розвитку з належною економічною базою, ні сфера розуму, ні необхідна для цього соціальна свідомість [7, с. 92].

Вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що якість освіти, її практична спрямованість і ефективність перебуває під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, найважливішим з яких нині є інноваційна діяльність закладів освіти. Вузи виконують у мінливому соціумі дуже важливі функції: розвивальну, виховну, організуючу, інформаційно-перетворювальну. Рівень інноваційної діяльності закладів освіти різний і великою мірою залежить від статусу установ. Інновації в державних вузах здійснюються переважно в напрямку організаційних перетворень. Інноваційна діяльність недержавних вищих навчальних закладів зачіпає розробку технологій навчання, авторських програм і концепцій, упровадження інформаційних технологій, реалізацію методичних основ і дидактичних засобів забезпечення сучасної якості навчання. Однак інноваційна діяльність державних вузів меншою мірою, ніж недержавних, піддається централізованому регулюванню органами державного управління. Недержавні заклади освіти, можна сказати, інноваційні за своєю суттю, оскільки реалізують новий спосіб надання освітніх послуг, а їх керівники розглядають інноваційну діяльність як важливу складову у функціонуванні організації, що забезпечує її виживання і розвиток. При цьому інститут державного утворення за своєю сутністю виступає носієм традицій, оплотом академічних шкіл.

Реалізація інноваційних функцій освіти спрямована на демократизацію освітньої системи; розробку і модифікацію інноваційних освітніх технологій масового використання; інтеграцію національної системи освіти у світовий освітній простір. Для вузів інноваційна діяльність є іманентною властивістю сутності їх функціонування, забезпечуючи їм конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Ключовою проблемою в контексті змін, які відбуваються, є проблема автономії ВНЗ. Г. Нів цілком слушно зауважує, що «підґрунтям ритуальних розміркувань “за” і “проти” інституційної автономії є питання

---

---

життєвого значення для суспільства загалом. Якими мають бути оптимальні умови передачі знань? Наскільки глибоким і масштабним має бути контроль суспільства за діяльністю інститутів вищої освіти? Над якими сферами має здійснюватись цей контроль і нагляд з боку суспільства на фоні зустрічних вимог "академії" бути господарями у своєму домі? Ці фундаментальні питання не втратили своєї актуальності з часу виникнення університетів понад 800 років тому» [8].

У 2005 р. радикальні зміни у академічній автономії розпочали вісім українських університетів – Львівський національний університет імені Івана Франка, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Український католицький університет (Львів), Національний Університет «Києво-Могилянська Академія», Університет економіки і права «Крок» (Київ), Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Донецький національний університет. За підтримки Міжнародного фонду «Відродження» вони створили консорціум для експериментального запровадження основ університетської автономії в українській вищій школі [9]. Проект спрямовано на створення нової моделі взаємин між університетом, суспільством і державою, в межах якої університет стає інституцією, що визначає свої завдання і сам несе відповідальність за результат своєї діяльності перед суспільством в особі власної академічної та студентської спільноти і місцевої громади, дбаючи про відповідність своєї мети загальнонаціональним інтересам. Певний досвід, набутий у процесі реалізації проекту, було враховано при підготовці рішення Уряду України, згідно з яким 2009 р. було надано п'ятьом провідним вузам України статус самоврядних (автономних) дослідницьких національних ВНЗ (НУ «Києво-Могилянська академія», НУ «Острозька академія», Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Львівський національний університет імені Івана Франка та Київський національний університет імені Тараса Шевченка). Раніше статус дослідницького отримав також НУ «Львівська політехніка». Постановами Уряду визначено розвиток матеріально-технічної бази, створення науково-навчальних центрів, забезпечення університетів обладнанням та новітніми засобами навчання. За останні 10-15 років інститути, удосконалюючи власний автономний статус, перебрали на себе чимало функцій, які до цього належали до сфери компетенції органів влади.

Однак, як свідчить досвід розвинених країн, «одне із головних завдань університетського менеджменту» – це «встановлення балансу між "автономією" університету та його "відповідальністю" перед суспільством» [8]. «Academics» прагнуть максимуму свободи, а «зовнішні стейкхолдери» – максимуму підзвітності. Постійно існує загроза і спокуса у кожній із сторін запровадити правила гри з нульовою сумою (zero-sum game), у якій виграш одного учасника дорівнює програшу іншого.

Серед складових автономії часто зазначається управління фінансами, зокрема, право розпоряджатися самостійно заробленими коштами. Хоча проблеми автономії не можна зводити лише до фінансово-економічних питань, водночас однією з найактуальніших і найскладніших для розв'язання проблем залишається впровадження сучасних механізмів фінансування вищих навчальних закладів і контролю за їх академічною і фінансовою діяльністю. Поки що не знаходить свого розв'язання проблема диверсифікації джерел фінансування навчальних закладів (що важливо для реалізації їх автономії), зокрема, шляхом залучення коштів бюджетів усіх рівнів, приватних і комерційних (банківські позики) коштів, спонсорської допомоги закордонних партнерів, міжнародних організацій і фондів. Не створено також нормативно-правових умов для автономного вирішення університетами питань розвитку співпраці з фірмами приватного сектора економіки.

Фактично автономія стосується вибору методів навчання, змісту варіативної частини стандартів вищої освіти, організації внутрішнього життя вищого навчального закладу. Проте цього недостатньо, аби університет швидко реагував на зміни у суспільстві, на виклики сучасності, творив і розвивав нові, зберігав свої, уже визнані, наукові школи, забезпечував ученим свободу творчості. Чимало українських університетів співпрацюють з колегами із західних університетів, де існує своя специфічна система широкої автономії, а тому прагнуть перенести ці принципи на українські терени. Однак така практика не дає бажаних результатів, оскільки принципи автономії вищої школи суттєво відрізняються в різних країнах, бо вони тісно пов'язані із тамтешнім суспільним ладом, економічним, культурним укладами, урешті-решт, із традиціями. Як приклад, можна навести ініціативи консорціуму шести університетів щодо експериментального запровадження для них розширеної автономії. У процесі обговорення їхніх пропозицій у різних міністерствах виявилось, що більшість з них суперечить чинному в Україні законодавству. Централізація контролю діяльності університетів, зокрема у процесі реалізації Болонських принципів щодо посилення відповідальності держави за якість освітніх послуг, створює певні перешкоди для прийняття інноваційних рішень. Більш того, в Україні це посилюється неврегульованими взаємовідносинами МОН та інших міністерств і відомств.

Для того, щоб факультети (інститути), кафедри та окремі викладачі відчували автономію, треба щоб фінансові потоки у ВНЗ йшли не тільки зверху вниз, але і знизу вгору. Багатьом європейським та американським університетам властиве наступне; автономія їх викладачів та структурних підрозділів багато в чому базується на можливості отримувати цільове фінансування незалежно від керівництва

---

своїх університетів. Новий закон робить деякі кроки у цьому напрямі: зміна принципів розподілу держзамовлення, управління банківськими рахунками тощо.

Ефективними рішеннями в цьому контексті можуть стати:

- диверсифікація навчальних програм, що передбачає свободу ВНЗ у введенні нових навчальних програм, особливо на магістерському та післядипломному рівнях. У цьому напрямку актуальним нами вбачається розробка ВНЗ короткострокових професійноорієнтованих програм вищої післядипломної освіти, запрошення на наукові стажування із наданням необхідних ресурсів для цього іноземним та вітчизняним вченим із інших ВНЗ;
- спільне управління, яке полягає в тому, що наглядова рада та ректор умовно делегують право визначення освітньої політики викладачам (зокрема, навчальний план, кадрова політика у плані, хто викладає, а хто досліджує). Адміністративний стиль є колегіальним, а не ієрархічним. Ректори університетів, проректори і декани володіють широкими повноваженнями у розподілі бюджету, формулюванні першочергових завдань навчального закладу. На відміну від США, у Європі континентальна модель спільного управління скоріше нагадує «демократію прямої участі»: вибори ректорів і деканів, які здійснює професорсько-викладацький склад, прийняття рішень зборами студентів, викладачів на паритетних засадах. Неефективні системи управління університетами є головним бар'єром для їх удосконалення, більшим, ніж недостатнє фінансування (надлишкове втручання Міністерства освіти і науки у політику університетів, відсутність чіткості у розподілі повноважень, бар'єри на шляху прояву ініціативи та участі професорсько-викладацького колективу в управлінні);
- академічна свобода, яка полягає у «праві вчених займатися дослідженнями, викладати і публікувати результати своїх досліджень без будь-яких обмежень або контролю з боку закладів, які їх наймають» [10];
- відбір за результатами, який полягає у тому, що прийом студентів, відбір і просування по службі викладачів відбувається на основі їх здобутків (досягнень), які оцінюються відповідно до визнаних та прийнятих інституційних стандартів;
- значущість людського спілкування, адже особисті зустрічі студентів і викладачів, на протипагу віртуальним, спрямовані на заохочення спільної діяльності і розвиток критичного мислення;
- збереження культури, оскільки місія університетів – зберігати і передавати культуру, підтримка бібліотек і музеїв, а міждисциплінарний підхід вже протягом багатьох років завойовував позиції в усіх сферах науки і освіти;
- статус некомерційної організації, адже дослідницькі ВНЗ орієнтовані не на отримання прибутку і бізнес-цілі зовнішніх спонсорів не повинні домінувати.

Згідно з новим Законом «Про вищу освіту» [11], однією зі сфер активного реформування ВНЗ має стати їх акредитація. Проте особливу увагу слід звернути на характер і місію акредитації як інституту, в підтримку якого вкладаються суспільні кошти і який має сьогодні надзвичайно вагомий вплив на якість вищої освіти. Акредитацію доцільно розглядати у кількох взаємопов'язаних аспектах (табл. 1).

Акредитація ж в Україні розуміється у нас як «процедура надання ВНЗ певного типу права провадити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти та кваліфікації» [18]. Проте, на наш погляд, некоректно говорити про акредитацію ВНЗ як «надання права проводити освітню діяльність». Таке право не надається акредитацією хоча б тому, що університети і коледжі історично виникли задовго до того, як з'явилися акредитаційні організації. Освітня діяльність може здійснюватися без будь-якої акредитації за умови, що знання, які вона забезпечує, важливі і затребувані в суспільстві. Ще один важливий аспект вітчизняного адміністративного підходу до акредитації – розуміння її як централізованого процесу. Сам по собі монопольний характер державної акредитації і «диплому державного зразка» створюють об'єктивні умови для корупції. Крім того, орієнтованість нашої акредитації винятково на державні стандарти стає причиною неефективності у питанні оцінювання якості освіти. Цей виснажливий бюрократичний процес часто перетворюється на формальність. Зарегульованість стандартів освіти (особливо освітніх програм, освітньо-кваліфікаційних характеристик, освітньо-професійних програм та ін.), також забезпечує неодмінну передумову корупції принаймні з декількох причин [15]:

- досвід імплементації державних стандартів для розробки програм навчальних курсів показує, що у наших ВНЗ зникла критична потреба наймати висококваліфікованих фахівців для викладання цих курсів;
- стандарти залишають надзвичайно вузький простір для імплементації авторських і дослідницьких підходів та інновацій у процес викладання;
- завдяки державним стандартам програми ризикують швидко і надовго втратити актуальність;
- стандартизація навчальних програм і курсів призводить до того, що студенти втрачають мотивацію до навчання, а самі стандарти освіти в Україні настільки відірвані від вимог працедавців, що поступово з'являються працедавці, які самі готові працювати над новими стандартами.



Таблиця 1. Складові процесу акредитації ВНЗ

№	Напрямки акредитації	Зміст
1	2	3
1.	Плюралістичний механізм	Акредитація, наприклад, у США є автономним від держави процесом. CHEA (Council for Higher Education Accreditation) – приватна національна організація, що охоплює понад 3000 ВНЗ і очолюється колегією з представників найбільш авторитетних ВНЗ. Особливість CHEA в тому, що вона акредитує не ВНЗ чи програми, а акредитаційні агенції, які виникли як посередники із функцією забезпечення колегіального визнання авторитету того чи іншого ВНЗ з боку інших авторитетних ВНЗ. Акредитаційних агенцій, визнаних CHEA, налічується на сьогодні 60 (регіональні, національні та спеціалізовані). Серед акредитаційних агенцій є помітна конкуренція. Наприклад, бізнес-школи і бізнес-програми, які хочуть отримати акредитацію, можуть обирати з трьох визнаних CHEA спеціалізованих акредитаційних агенцій, які відрізняються за рівнем престижності. Усі ці організації вважають свою діяльність скоріше сферою послуг, а не контролю чи регулювання роботи закладів освіти. У певному сенсі слова, акредитаційний процес тут є сферою освітньої аналітики, оцінки і консультацій. Саме тому агенції обслуговують ВНЗ не лише США, але 125 інших країн. Слід зазначити, що хоча акредитація є загалом добровільним процесом, ВНЗ, як правило, зацікавлені у ній, тому що вона є вагомим механізмом підтвердження їхнього авторитету і надійності перед суспільством і державою.
2.	Спосіб підвищення якості освіти	Акредитація стає затребуваною й тому що вона стимулює підвищення якості освіти. Вислів «quality assurance» за змістом означає «гарантування» чи «оцінка» якості освіти. Саме гарантування якості освіти є головним завданням акредитаційних агенцій у США. Цілі акредитаційної процедури – оцінити якість освітньої інституції чи програми та надати допомогу у її покращенні. З самого початку процес акредитації уявлявся як такий, що ґрунтується на оцінці колеґ-фахівців (peer-review). Оскільки важливо зберегти унікальність навчального закладу чи програми, то слово «стандарти» акредитаційні агенції вживають обережно і з застереженнями. Наприклад, у посібнику агенції з акредитування програм з бізнесу і менеджменту IACBE (International Assembly for Collegiate Business Education), вказується, що IACBE базує свою акредитацію радше на принципах, ніж на стандартах: «Стандарти все ж таки можуть бути довільними. Передбачається, що досягнення рівня, встановленого стандартами, забезпечує результат якості. Стандарти є проблематичними в освітній сфері, тому що люди є індивідуумами, і людська діяльність не може бути стандартизованою... Освітні установи є унікальними, вони мають різні місії, цілі, процеси і спрямовані на досягнення різних результатів... Не існує таких стандартів навчання, які підходять усім інституціям. Але є принципи, які можна застосовувати до всіх інституцій» [12]. У контексті завдань акредитації постійно дискутується питання, що головне в оцінюванні: якість програм чи якість результатів? Якість результатів визнається загалом стратегічно більш значущою, хоча її важче виміряти. Прогрес якості повинен бути певним чином відрефлексований і задокументований, у тому числі в періоди між проведенням акредитаційної процедури. Відтак, акредитація набуває довготривалого, неспорадичного характеру.
3.	Зв'язок з професійною спільнотою	Плюралістичний і зорієнтований на аналіз результатів механізм акредитації дозволяє бути більш гнучким у стосунках із роботодавцями та професійною спільнотою. Професійна спільнота так чи інакше постійно присутня в акредитаційному процесі, її інтереси враховуються. За правилами, вона має бути проінформована про результати акредитації або про відмову від неї. Викладачі і професори повинні мати авторитет у професійній спільноті, а не лише в академічному середовищі. Навчальні програми повинні враховувати практичні потреби роботодавців. Орієнтація на роботодавців як на вагомий референтну групу дозволяє оперативніше реагувати на потреби ринку і розвивати вузькі і прикладні спеціальності. Регіональні та галузеві акредитаційні агенції діють в інтересах професійної спільноти, тому що враховують економічні інтереси регіону та галузі. В результаті освіта стає більш орієнтованою на практику, а випускники – більш затребуваними на ринку праці

**Продовження таблиці 1**

1	2	3
4.	Автономія ВНЗ	Автономія ВНЗ у західному культурному світі розуміється, головним чином, як незалежність від держави. Досягнення американськими університетами великого рівня автономії відбулося завдяки тому, що там вдалося розвинути феномен приватного університету. Перш за все, автономія університету – це право бути унікальним, тобто розвивати і впроваджувати свої власні програми і методи навчання, а також проводити власні дослідження. Рівень державного регулювання вищої освіти також прямо залежить від рівня регулювання і свободи економіки в країні. Коли держава прагне збільшити фінансування університетів та допомогу студентам, звичайно, вона вимагатиме від них більшої звітності. Акредитація не може зводитися лише до нарративного і довільного самоаналізу, який роблять академіки для академіків. Освіта мусить відповідати більш широко зрозумілим і визнаним у суспільстві, простим критеріям, за якими буде здійснюватися оперативний аналіз її ефективності. Принцип підзвітності (accountability) ВНЗ, заснований на стандартах і державному регулюванні, не має витіснити колегіальний академічний аналіз, спрямований на вдосконалення (improvement). Акредитація, яка спирається на такий аналіз, сприяє збереженню високого рівня довіри і відповідальності між різними соціальними гравцями – ВНЗ, акредитаційними агенціями, професійними асоціаціями і роботодавцями, студентами та їхніми батьками, а також державою. Це робить свій помітний внесок у загальний стан соціальної довіри. Зрештою, стратегічно акредитацію прагнуть зробити більш прозорою, а її результати – доступними для суспільства.

*\*Складено на основі [13; 14; 15; 16; 17].*

Новий «Закон про вищу освіту» не прописує зрозумілих механізмів, як уникнути централізації та монополізації державою оцінки якості вищої освіти. Характерно, що законотворці означили акредитаційну структуру як Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – НАЗЯВО (взявши за приклад британську «Quality Assurance Agency for Higher Education»). Агентство, незважаючи на демократичні принципи його формування і зважаючи на те, що воно залишатиметься державним відомством, ризикує рано чи пізно перетворитися на новий ДАК.

Акредитація, на жаль, є дієвим способом регулювати освітнє середовище в Україні, позбуваючись від небажаних ВНЗ чи спеціальностей. При цьому не береться до уваги, що ВНЗ відкривають нові спеціальності саме для того, щоб бути більш конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг, а узурпація чиновником права вирішувати, які спеціальності «бажані» чи «небажані», є прямим порушенням принципу автономії університету. Акредитація та частково ліцензування, що використовується державою для тиску і залякування навчальних закладів, на думку О. Панич [15], закріплює адміністративний синдром не лише в освіті, але й у суспільстві загалом.

Підсумовуючи, зауважимо, що для підвищення якості вітчизняної освіти перспективними вбачаються такі напрямки роботи:

1. Вкладання коштів у талановитих молодих дослідників шляхом стимулювання їх публікаційної активності у європейських та американських економічних часописах у вигляді:

- преміювання за опубліковану статтю англійською мовою у виданні з високим імпаکت-фактором (внесок у репутацію ВНЗ);
- оплата прийнятої до друку статті вчених у журналах, що реферуються наукометричними базами даних (фінансове стимулювання наукової роботи);
- фінансування стажувань вчених у країнах Європи та Північної Америки (посилення міжуніверситетських зв'язків).

2. Зарахування у річне навантаження викладача часу (до 100 год.), який витрачається на аплікування на різноманітні грантові програми за умов отримання ним позитивного результату.

3. Створення при університетах проектних відділів, які б виступали своєрідними консультаційними центрами щодо правил та процедур подачі заявок на міжнародні гранти, пошуку зарубіжних партнерів.

4. Запрошення гостьових лекторів з європейських та американських університетів для викладання окремих блоків дисциплін з метою посилення конкуренції та навчання «кращим практикам», а також вчених з українських ВНЗ для стимулювання внутрішньої мобільності.

---

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, вища освіта сьогодні має стати головною рушійною силою в зміні свідомості і поведінки людей, соціалізації сфери освіти, оптимізації форм передачі знань [19, с. 96]. У зв'язку з цим вважаємо, що вузи повинні розглядатися: а) як центри національної культури; б) науково-дослідні центри; в) центри соціалізації людини.

Враховуючи інформаційний характер сучасного суспільства і глобалізацію соціально-економічних зв'язків, освіта може стати адекватною сучасним реаліям в тому випадку, якщо вона здатна бути динамічним, технологічним, інноваційним інститутом. Вища освіта є одним з основних інститутів соціалізації людини, важливим фактором культурного розвитку суспільства і збереження соціуму. У цьому зв'язку першорядне значення має здатність освітньої системи оперативно і гнучко реагувати на запити суспільства, враховуючи основні тенденції його розвитку.

За вимогами закону «Про вищу освіту», потрібно передати вищим навчальним закладам право самостійно визначати доцільність існування, структуру, форму і способи затвердження таких документів, як: структурно-логічна схема підготовки за освітньою програмою; навчальні та робочі навчальні програми дисциплін; індивідуальний навчальний план студента; конспект лекцій, фондові лекції; методичні вказівки до тих чи інших видів роботи; види і форми поточного і підсумкового контролю, форми і методи реєстрації результатів навчання; програми і щоденники практик; журнали обліку роботи студентів та викладачів та ін.

Переломним моментом для розвитку нашої вищої освіти може стати принципова зміна акредитаційних механізмів. Акредитація – це те, що може сприяти прогресу, зростанню ініціативи освітніх закладів та їхніх випускників, соціальної довіри; а може зміцнювати адміністративно-бюрократичні методи і ручне управління освітою, забезпечуючи її стагнацію і корупцію.

## Список літератури

1. Андрущенко, В. Основні тенденції розвитку вищої освіти України на рубежі століть (спроба прогностичного аналізу) [Текст] / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2001. – № 1. – С.11-17.
2. Войтенко, Г. О. Проблеми і шляхи реформування вищої освіти в Україні [Електронний ресурс] / Г. О. Войтенко, В. П. Войтенко, Л. О. Теліс // Філософські дослідження : зб. наук. пр. – Луганськ, 2011. – № 14. – Режим доступу: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1169>.
3. Степко, М. Світові тенденції розвитку систем вищої освіти та проблеми забезпечення якості й ефективності вищої освіти в Україні [Текст] / М. Степко // Вищ. шк. – 2013. – № 7. – С. 13–22.
4. Яблонський, В. А. Щодо концепції реформування вищої освіти в Україні [Електронний ресурс] / В. А. Яблонський. – Режим доступу: <http://www.anvsu.org.ua/index.files/Articles/Jablonskiy1.htm>. – Назва з екрана.
5. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні [Текст] / [склад авт.: Андрущенко В. П., Бех І. Д., Биков В. Ю. та ін.] ; за заг. ред. В. Г. Кременя ; [редкол.: В. Г. Кремень, В. І. Луговий, В. М. Мадзігон та ін.] ; НАПН України. – К. : Пед. думка, 2011. – 301 с.
6. Сергеев, В. А. Инновационная миссия университета [Текст] / В. А. Сергеев // Инновации. – 2001. – № 1/2. – С. 81-83.
7. Згуровський, М. З. Болонський процес – структурна реформа вищої освіти на європейському просторі [Електронний ресурс] / М. З. Згуровський. – Режим доступу: <http://www.ntu-kpi.kiev.ua/bologna>
8. Neave, J. Education. Academic freedom and university autonomy: an abiding concern [Text] / J. Neave // Higher Education Policy. – Vol. 9. – No. 4. – 1996. – P. 264.
9. Касьянов, Г. Університетська автономія: складова громадянського суспільства [Текст] / Г. Касьянов // Дзеркало тижня. – 13 серпня 2005 р.
10. Розовски, Г. Исследовательские университеты: американская исключительность? [Текст] / Г. Розовски // Вопросы образования. – 2014. – №2. – С. 8-19.
11. Про вищу освіту від 01.07.2014 № 1556-VII. [Електронний ресурс] : закон України. – Режим доступу: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.
12. International Assembly for Collegiate Business Education [Text] : Accreditation Manual, 2009, P.1-2.
13. Eaton, J. S. An Overview of U.S. Accreditation. [Електронний ресурс] / Judith S. Eaton. – Режим доступу: [www.chea.org/pdf/Overview%20of%20US%20Accreditation%202012.pdf](http://www.chea.org/pdf/Overview%20of%20US%20Accreditation%202012.pdf).
14. Brink, K. E. A Comparison of AACSB, ACBSP and IACBE Accredited U.S. Business Programs: An Institutional Resource Perspective [Text] / K. E. Brink, C. A. Smith // Business Education & Accreditation. – 2012. – Vol.4(2). – P.1-15.
15. Панич, О. Акредитація і перспективи університетського розвитку: зауваження до реформи вищої освіти в Україні [Електронний ресурс] / О. Панич. – Режим доступу: <http://education-ua.org/ua/articles>.

- 
16. Gaston, P. L. Higher Education Accreditation: How It's Changing, Why It Must. [Text] / P. L. Gaston Stylus Publishing, LLC., 2014.
  17. Пелікан, Я. Ідея Університету: Переосмислення [Текст] / Я. Пелікан – К.: Дух і Літера, 2009. – 394 с.
  18. Андрусенко, С. І. Акредитація. Організація та проведення у вищих навчальних закладах України [Текст] : посібник при підготовці та проведенні процедури акредитації у вищих навчальних закладах України [Текст] / С. І. Андрусенко, В. І. Домніч – Київ: КУЕТТ, 2003.
  19. Нанівська, Є. В. Альтернативні джерела фінансування вищої освіти України [Електронний ресурс] / Є. В. Нанівська // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації та традиції в сучасній науковій думці». – Режим доступу : <http://intkonf.org/nanivska>.

### References

1. Andrushchenko, V. (2001). Osnovni tendentsii rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy na rubezhi stolit (sproba prohnostychnoho analizu). *Vyshcha osvita Ukrainy*, 1,11-17.
2. Voitenko, H. O., Voitenko V. P., Telis, L. O. (2011). Problemy i shliakhy reformuvannya vyshchoi osvity v Ukraini. *Filosofski doslidzhennia*, 14. Retrieved from: <http://dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/1169>.
3. Stepko, M. (2013). Svitovi tendentsii rozvytku system vyshchoi osvity ta problemy zabezpechennia yakosti y efektyvnosti vyshchoi osvity v Ukraini. *Vyshch. shk.*, 7, 13–22.
4. Yablonskiy, V. A. (n.d.). Shchodo kontseptsii reformuvannya vyshchoi osvity v Ukraini. Retrieved from: <http://www.anvsu.org.ua/index.files/Articles/Jablonskiy1.htm>.
5. Andrushchenko, V. P., Bekh, I. D., Bykov, V. Yu. (2011). Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini. Kyiv : Ped. dumka.
6. Sergeev, V. A. (2001). Innovacionnaja missija universiteta. *Innovacii*, ½, 81-83.
7. Zghurovskiy, M. Z. (n.d.). Bolonskiy protses – strukturna reforma vyshchoi osvity na yevropeiskomu prostori. Retrieved from: <http://www.ntu-kpi.kiev.ua/bologna>.
8. Neave, J. (1996). Education. Academic freedom and university autonomy: an abiding concern. *Higher Education Policy*, 9(4), 264.
9. Kasianov, H. (2005). Universytetska avtonomiia: skladova hromadianskoho suspilstva. *Dzerkalo tyzhnia*, 13 serpnia 2005.
10. Rozovski, G. (2014). Issledovatel'skie universitety: amerikanskaja iskljuchitel'nost'? *Voprosy obrazovaniya*, 2, 8-19.
11. Pro vyshchu osvitu vid 01.07.2014 # 1556-VII. (2014). Retrieved from: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.
12. International Assembly for Collegiate Business Education (2009). *Accreditation Manual*,1-2.
13. Eaton, J. S. (2012). An Overview of U.S. Accreditation. Retrieved from: [www.chea.org/pdf/Overview%20of%20US%20Accreditation%202012.pdf](http://www.chea.org/pdf/Overview%20of%20US%20Accreditation%202012.pdf).
14. Brink, K. E. & Smith, C. A. (2012). A Comparison of AACSB, ACBSP and IACBE Accredited U.S. Business Programs: An Institutional Resource Perspective. *Business Education & Accreditation*, 4(2), 1-15.
15. Panych, O. (n.d.). Akredytatsiia i perspektyvy universytetskoho rozvytku: zauvazhennia do reformy vyshchoi osvity v Ukraini. Retrieved from: <http://education-ua.org/ua/articles>.
16. Gaston, P. L. (2014). Higher Education Accreditation: How Its Changing, Why It Must. Stylus Publishing, LLC.
17. Pelikan, Ya. (2009). *Ideia Universytetu: Pereosmyslennia*. Kyiv: Dukh i Litera.
18. Andrusenko, S. I. & Domnich V. I. (2003). *Akredytatsiia. Orhanizatsiia ta provedennia u vyshchyykh navchalnykh zakladakh Ukrainy*. Kyiv: KUETT.
19. Nanivska, Ye. V. (n.d.). *Alternatyvni dzherela finansuvannya vyshchoi osvity Ukrainy. Materialy II Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii «Innovatsii ta tradytsii v suchasni naukovi dumtsi»*. Retrieved from: <http://intkonf.org/nanivska>.

**Стаття надійшла до редакції 15.10.2015 р.**

**Богдан Миколайович ШТЕФАН**

Аспірант,  
кафедра міжнародних економічних відносин і міжнародної інформації,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: 4277291@gmail.com

**МОДЕЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ  
ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Штефан, Б. М. Модель інформаційної технології аналітичного забезпечення процесу виробництва нової продукції [Текст] / Богдан Миколайович Штефан // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 229-237. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Досліджено проблему розробки і використання сучасного інструментарію аналітичної підтримки прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами підприємств на засадах широкого використання новітніх інформаційних технологій для аналізу генерованих альтернатив та вибору найкращої з них в умовах ризикованості і невизначеності.

**Мета статті** – розробка моделі інформаційної технології аналітичного забезпечення процесу виробництва нової продукції підприємством з урахуванням динаміки ринкового попиту на продукт та ефекту фінансового левериджу.

**Методи.** Застосовано методи процесного та контекстного моделювання, нечіткої логіки, економіко-математичного моделювання, системного аналізу і структурного синтезу.

**Результати.** Побудована модель можливість комп'ютеризованої системи для аналітичної підтримки оцінки інноваційних пропозицій для виробництва нової продукції за ефективністю фінансового левериджу з урахуванням динаміки попиту. Запропоновано математичне забезпечення моделі та виявлено напрями її інтеграції в інформаційну систему підприємства. На основі конкретизованих вимог спроектовано загальну структуру програмної реалізації моделі прогнозу попиту, побудовано модель її реалізації на основі засобу Mindjet MindManager 8.

**Ключові слова:** аналітична технологія; прогноз; попит; рішення; новий продукт; інноваційна пропозиція; фінансовий леверидж.

**Bohdan Mykolaiovych SHTEFAN**

PhD Student,  
Department of International Economic Relations and International Information,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: 4277291@gmail.com

**MODEL OF INFORMATION TECHNOLOGY OF ANALYTICAL SUPPORT OF NEW PRODUCTS**

**Abstract**

**Introduction.** The problem of the development and use of modern tools of analytical decision support in the management of business processes is based on widespread use of new information technologies for the analysis of the generated alternatives and selection the best of them in terms of risk and uncertainty.

**Purpose.** The aim of the article is to develop the information technology model of providing the analytical process of new products with the consideration of the dynamics of market demand for the product and the effect of financial leverage.

**Method (methodology).** The methods that have been used in the article are as the following: method of process and context modeling, method of fuzzy logics, method of economic and mathematical modeling, method of system analysis and structural synthesis.

**Results.** It has been constructed a model of a computerized system for analytical support of innovative proposals for the evaluation of new products according to the efficiency of financial leverage with the consideration of the

---

*dynamics of demand. A mathematical software of the model is provided. The ways of its integration into the information system of the company are investigated. On the basis of concretized requirements it has been designed the overall structure of software implementation of model of forecast demand. It has been constructed the model of its implementation on the basis of product Mindjet MindManager 8.*

**Keywords:** analytical technology; forecast; demand; decision; new product; innovation offer; financial leverage.

**JEL classification:** M15

---

### Вступ

Загострення умов конкуренції на товарних ринках актуалізує для вітчизняних підприємств проблему використання сучасного інструментарію прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами на всіх рівнях. При цьому час, відведений на прийняття управлінських рішень, невпинно скорочується, що потребує широкого використання новітніх інформаційних технологій для аналізу генерованих альтернатив та вибору найкращої з них в умовах ризиковості і невизначеності.

Питаннями інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств та прийняття управлінських рішень займалася низка вітчизняних вчених: Белявцева В., Вітлінський В., Єрмошенко М., Кузнецова С., Ляшенко О., Маркова В., Ситник В., Сліпенький В, Ріппа С. та багато інших.

Проблематика аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в управлінні маркетинговими бізнес-процесами донині є слабко розробленою з практичної точки зору, адже попри наявність багатьох теоретичних концепцій і моделей сьогодні надзвичайно мало прикладних рішень, реалізованих засобами сучасних інформаційних технологій, що можуть використовуватися на підприємствах.

Враховуючи той факт, що більшість готових програмних продуктів для прийняття маркетингових рішень є надзвичайно дорогими для вітчизняних підприємств [1], практична реалізація прикладних моделей аналітичного забезпечення прийняття рішень щодо виведення нових товарів на ринки, реалізації інноваційних проектів оновлення виробництва, тощо є надзвичайно актуальною.

### Мета та завдання статті

Ми поставили мету: розробити модель інформаційної технології аналітичного забезпечення процесу виробництва нової продукції підприємством з урахуванням динаміки ринкового попиту на продукт та ефекту фінансового левєриджу. Відповідно до мети вирішені наступні завдання: формулювання вимог до комп'ютерної системи, що реалізовує інформаційну технологію на основі моделювання бізнес-процесів; ідентифікація математичного забезпечення на основі теорії нечітких множин; розробка концепції інформаційного моделювання ситуації прийняття рішень.

### Виклад основного матеріалу дослідження

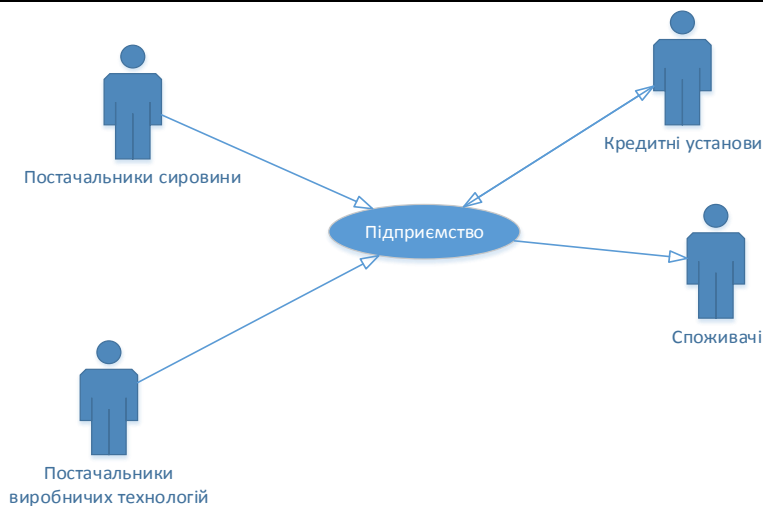
Наше дослідження базується на підході О. Ляшенко, описаному у роботі [2], тому розглянемо для модельного прикладу загальну бізнес-модель підприємства молочної галузі. Моделювання бізнес-процесів підприємства проведено за допомогою діаграм використання (Use Case Diagram) в нотації *UML* (*Unified Modeling Language* – універсальної мови моделювання). Як інструментальний засіб, використано пакет прикладних програм Rational Rose.

На контекст-діаграмі, зображеній на рис. 1, показано основні типи зовнішніх об'єктів підприємства, їх основні матеріальні та інформаційні потоки.

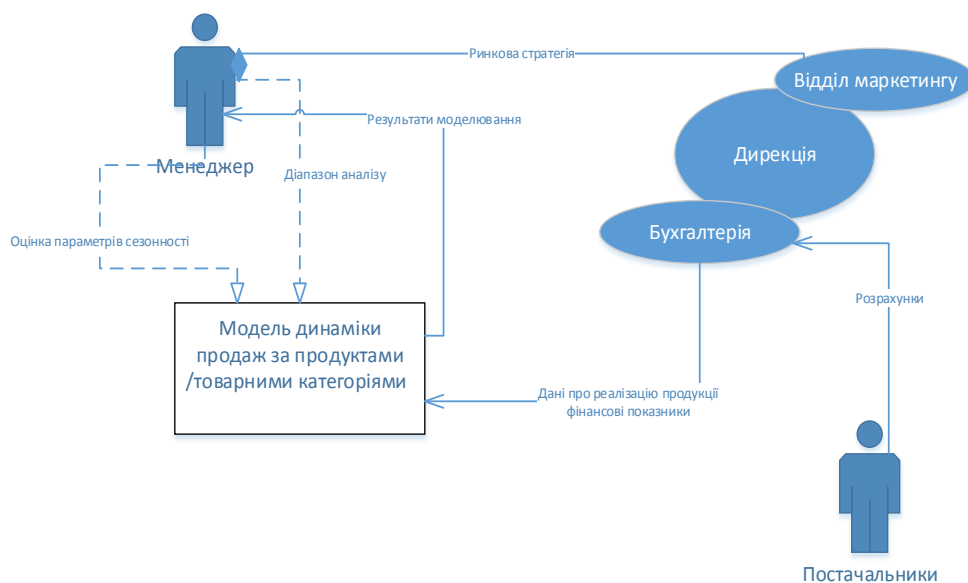
Зауважимо, що для прийняття обґрунтованих рішень щодо можливості виробництва нової продукції для споживачів на основі реалізації проектів інноваційного оновлення виробництва, за умови їх фінансування із залученням позикових коштів, необхідне врахування вартості проектів, їх прибутковості та окупності в умовах маркетингового середовища підприємства [1]. Для мінімізації можливих витрат запропоновано розробити спеціальну комп'ютерну модель, яка дозволяла б оцінювати ефективність фінансового левєриджу при впровадженні нових видів продукції підприємством.

Контекст-діаграма такої моделі наведена на рис. 2. Користувач моделі вибирає номенклатуру продукції та часовий діапазон аналізу, вводить інформацію про сезонність реалізації товарної номенклатури, яка оцінюється експертним методом. Детальніше процес використання моделі описаний на наступній діаграмі декомпозиції, що містить достатньо багато процесів моделі для її програмної реалізації (рис. 3).

Розглянемо їх детальніше. Користувач системи задає вхідну інформацію моделі, яка умовно поділена на три класи: параметри реалізації, параметри сезонності, параметри управління та діапазон аналізу.



**Рис. 1. Контекст-діаграма функціонування підприємства**



**Рис. 2. Контекст-діаграма моделі процесу аналізу динаміки споживання продукції на ринку**

Ця інформація подається на диспетчер моделі. Він здійснює необхідну візуалізацію вхідної інформації, визначає параметри проведення аналізу та передає управління аналізатору продажів. Аналізатор викликає ідентифікатор нелінійних регресій, який здійснює підбір параметрів регресії відповідно до характеру динаміки продажів: за зростаючою або спадною тенденціями. Зміна цих підходів забезпечується використанням різних регресійних залежностей в ідентифікаторі параметрів. Після ідентифікації параметрів регресії аналізатор здійснює візуалізацію прогнозів відповідно до заданих параметрів моделювання.

Таким чином, сформовано загальні вимоги до розроблюваної комп'ютерної моделі. Базові математичні співвідношення, які необхідні для здійснення програмної реалізації моделі, наведено далі.

Показник, який відображає рівень додатково генерованого прибутку на власний капітал при різній частці використання позикових коштів, називається ефектом фінансового левериджу [2]:

$$EFL = (1 - SPP) \cdot (VRA - PK) \cdot ZK / VK \quad (1)$$

де  $EFL$  — ефект фінансового левериджу;

$SPP$  — ставка податку на прибуток;

$VRA$  — коефіцієнт валової рентабельності активів, %;

$PK$  — середній розмір відсотків за кредит, що сплачуються підприємством за використання позикового капіталу, %;

$ZK$  — середня сума використовуваного підприємством позикового капіталу;

$VK$  — середня сума власного капіталу підприємства.



Рис. 3. Діаграма декомпозиції моделі динаміки попиту на продукцію

Така загальна формула ефекту фінансового левериджу дозволяє оцінити загальний вплив позик на фінансовий стан підприємства. Однак такий стан складається під впливом серії окремих рішень, які можуть покращити або погіршити ситуацію на підприємстві. Намагання отримання прибутків із великим ступенем ризику може призводити до втрат на підприємстві і воно повинно мати достатній запас міцності. Тому показник ефекту фінансового левериджу  $EFL$  має бути доповнений показником ефекту фінансового левериджу окремого проекту

$$EFLP = (1 - SPP) \cdot (PP / ZP - PK) \quad (2)$$

де  $EFLP$  — ефект фінансового левериджу, що полягає в прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

$PP$  — очікуваний прибуток проекту;

$ZP$  — очікувані затрати на реалізацію проекту ;

$PKP$  — розмір відсотків за кредит-проектами.

Складність побудови вказаної оцінки в тому, що будь-якому прогнозу притаманна певна невизначеність. Для врахування цього факту до оцінки левериджу по проекту застосовуємо нечіткі трикутні числа [3]. При цьому будуть задіяні всі характерні значення нечіткої оцінки. Якщо загальні значення фінансового левериджу підприємства при цьому набувають допустимих значень, то проект може бути прийнятий до реалізації.

Зауважимо, що поточне значення всіх вхідних (позитивних) грошових потоків порівнюється з теперішнім значенням вихідних (негативних) потоків, обумовлених капітальними вкладеннями для реалізації проекту. Різниця між першим і другим є чистим поточним значенням, величина якого визначає правило ухвалення рішення [2]. При цьому поточне значення показників отримується шляхом дисконтування в часі цих потоків.

Надалі вважаємо, що основна невизначеність реалізації проекту міститься в сумах чистих грошових потоків, яка обумовлена нечіткістю прогнозних приростів реалізації продукції, отримуваних у результаті реалізації проекту.

Оскільки кожна категорійна характеристика обсягів реалізації продукції характеризується середніми обсягами та відхиленнями, які постійно змінюються, то їх можна описати нечіткими функціями.

З метою спрощення репрезентації типової тенденції обсягів реалізації продукції підприємства, моделюємо її кубічною залежністю:

$$TR_i(t) = a_{0,i} + a_{1,i} \cdot t + a_{1,i} \cdot t^2 + a_{1,i} \cdot t^3, \quad (3)$$

параметри якої можна підібрати на основі статистичних даних методом найменших квадратів. Тепер перейдемо до побудови нечіткої функції відхилень реалізації послуг або продукції підприємства. Для цього експериментальні дані очистимо від тенденції, отримуючи масив  $VV$  випадкових відхилень:



$$VV_i(t_{r,m}) = ER_i(t_{r,m}) - TR_i(t_{r,m}), \quad (4)$$

де індекси  $r$  та  $m$  означають рік та місяць спостережень.

Оскільки для оцінки параметрів інвестиційних проектів розглядаються річні періоди, то функцію відхилень будемо вважати постійною протягом цього відрізка часу. Тому встановлюємо середні  $S_{r,i}$ , максимальні  $M_{r,i}$  та мінімальні  $m_{r,i}$  значення масиву випадкових відхилень за роками спостережень і визначаємо нечітку функцію відхилень наступним чином:

$$\underline{VR}(\tau)_i = (m_{r,i}, S_{r,i}, M_{r,i}) \quad \tau \in T_r, \quad (5)$$

де  $T_r$ - множина точок спостереження року  $r$ .

Таким чином, відхилення по кожному річному періоду визначається як нечітке значення  $S_{r,i}$  із невизначеністю в межах від  $m_{r,i}$  до  $M_{r,i}$ . Ця невизначеність характеризує маркетинговий ризик реалізації проекту. Відповідно до наведених вище положень, величина грошового потоку може бути оцінена нечітким трикутним числом:

$$\Delta V_t = \sum_{\tau \in T(t)} [TR_i(\tau) + VR_i(\tau)] \cdot Rn \quad (6)$$

де  $TR(\tau)$  - тенденція реалізації протягом місяця  $\tau$ ,

$VR(\tau)$  - річне відхилення реалізації (нечітке трикутне число),

$Rn$  - рентабельність реалізації,

$t$  - рік реалізації,

$T(t)$  - множина місяців року реалізації  $t$ .

З того, що у формулі (6)  $VR$  є єдиним нечітким числом, яке має трикутне представлення, впливає, що сума чистого грошового потоку  $NPV$  також є трикутним нечітким числом [1]. Дійсно, підставляючи (6) у (2), отримаємо:

$$EFLP = (1 - SPP) \cdot (Rn \cdot \sum_{\tau \in T(t)} (TR(\tau) + VR(\tau)) / ZP - PK) \quad (7)$$

З метою спрощення відбору допустимих проектів значення вибраного критерію можна порівнювати із деяким чітким критичним значенням. Для проведення цього порівняння можна використати методику ризик-функцій, розроблену А. Недосекіним [9].

Однак такий підхід суттєво розширює інтервал невизначеності за рахунок виконання операцій над нечіткими величинами за правилами інтервальної арифметики [1]. Тому отриманий згідно з описаним підходом гарантований інтервал оцінки сумарних обсягів прибутку буде малоінформативним. Щоб отримати інформативніші оцінки, потрібно використовувати не всі діапазони можливих значень нечітких величин, а лише їх області із найвищими значеннями функцій належності.

Задамося деяким рівнем ризику  $\alpha$  і встановимо для нього ризиковий інтервал допустимих значень. При цьому вимагаємо, щоб ризик прийняття значень поза цим інтервалом як зліва, так і справа був

рівновеликим  $\frac{\alpha}{2}$ . Для побудови розрахункових формул пропорційного звуження допустимих значень обчислимо площу трикутника, обмеженої трикутною функцією належності:

$$S_{\Delta aMc} = S_{\Delta aMb} + S_{\Delta bMc} = \frac{b-a}{2} + \frac{c-b}{2} = \frac{c-a}{2} \quad (8)$$

Якщо функцію належності  $\mu$  нормувати наступним чином:

$$\mu^*(x) = \frac{\mu(x)}{S_{\Delta aMc}} \quad (9)$$

то її зміст наблизиться до змісту густини розподілу випадкової величини, оскільки інтеграл нормованої функції належності по всіх допустимих значеннях буде дорівнювати одиниці. Вид функції  $\mu(t)$  неважко побудувати на основі її означення:

$$\mu(x) = \begin{cases} \frac{x-a}{b-a}, & x \leq b, \\ \frac{c-x}{c-b}, & x > b. \end{cases} \quad (10)$$

На основі нормованої функції належності побудуємо аналог функції розподілу випадкової величини:

$$\Phi(x) = \int_a^x \mu^*(t) dt = \begin{cases} \int_a^x \frac{2(t-a)}{(b-a)(c-a)} dt, & x \leq b, \\ \Phi(b) + \int_b^x \frac{2(c-t)}{(c-b)(c-a)} dt, & x > b. \end{cases} \quad (11)$$

Із урахуванням того, що  $\Phi(b) = \frac{b-a}{c-a}$ , отримуємо

$$\Phi(x) = \begin{cases} \frac{(x-a)^2}{(b-a)(c-a)}, & x \leq b, \\ 1 - \frac{(c-x)^2}{(c-b)(c-a)}, & x > b. \end{cases} \quad (12)$$

Оскільки область значень функції розподілу належить відрізку  $[0,1]$ , їй можна поставити у відповідність рівномірно розподілену на цьому ж відрізку випадкову величину  $y$ . Оскільки функція розподілу є монотонно неспадною, то до неї можна побудувати обернену:

$$X(y) = \begin{cases} a + \sqrt{y(b-a)(c-a)}, & y \leq \frac{b-a}{c-a}, \\ c - \sqrt{(1-y)(c-b)(c-a)}, & y > \frac{b-a}{c-a} \end{cases} \quad (13)$$

При цьому випадкова величина  $X(y)$  матиме трикутний закон розподілу. Тепер можна ввести звужений інтервал значень нечіткої величини  $(a_\alpha, b, c_\alpha)$  згідно з правилами:

$$\Phi(a_\alpha) \geq \frac{\alpha}{2}, \quad (14)$$

$$\Phi(c_\alpha) \leq 1 - \frac{\alpha}{2}, \quad (15)$$

На основі попередніх співвідношень неважко встановити, що:

$$a_\alpha = a + \sqrt{\frac{\alpha}{2}(b-a)(c-a)} \quad (16)$$

$$c_\alpha = c - \sqrt{\frac{\alpha}{2}(c-b)(c-a)} \quad (17)$$

Можна сподіватися, що частка втрачених при цьому значень складатиме  $\alpha$ .

Для перевірки ризикованості отриманих оцінок треба буде генерувати випадкові числа з трикутною густиною розподілу. Питання програмної реалізації запропонованих математичних співвідношень та підходів будуть розглянуті надалі.

При побудові програмної реалізації врахуємо, що результати інноваційної пропозиції можуть проявитися лише через декілька часових періодів, стосуватися виробництва та реалізації одного або кількох видів продукції, зокрема виручки їх реалізації або затрат на виробництво. Також слід урахувати, що оцінки та прогнози виручки та затрат носять нечіткий характер і можуть бути представлені нечіткими трикутними числами. У результаті сумування нечітких характеристик за періодами та видами продукції згідно з правилами інтервальної арифметики невизначеність результуючої величини непомірно зростає.

Для зменшення цієї невизначеності пропонуємо використовувати лише найвірогідніші значення нечітких величин, контролюючи при цьому ступінь ризику  $\alpha$ . Допустиме значення ризику потрібно буде досліджувати в ході імітаційних експериментів. З цією метою пропонується реалізувати достатню кількість імітаційних експериментів над випадковими величинами із трикутною функцією розподілу на основі повних інтервалів невизначеності. На основі частоти порушення отриманих емпіричних оцінок можна буде визначати допустимі обсяги ризику при оцінках окремих нечітких величин.

За результатами моделювання програмна реалізація моделі генерує звітні документи, а також відповідний текстовий файл. Цей текстовий файл інтерпретується бухгалтерською підсистемою і записується у відповідну базу даних, щоб за довільним запитом без перерахунку можна було відтворити результати моделювання.

На основі конкретизованих вимог спроектовано загальну структуру програмної реалізації моделі прогнозу попиту, яка наведена на рисунку 4 та деталізована на рисунку 5 і побудована на основі наведених вище принципів за допомогою методики карти знань та засобу Mindjet MindManager 8.

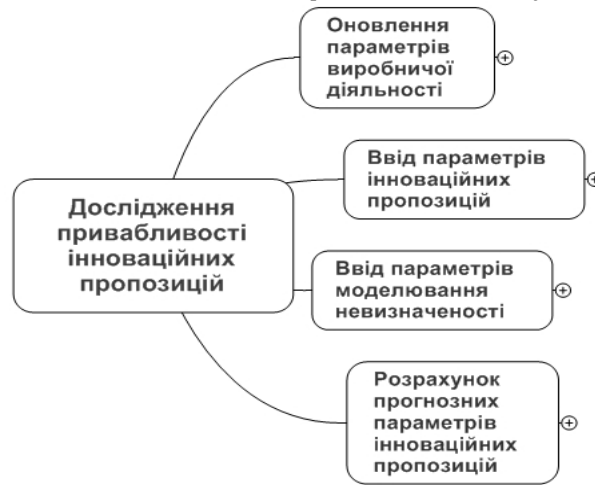


Рис. 4. Загальна структура програми дослідження впровадження нових видів продукції на основі інноваційних пропозицій

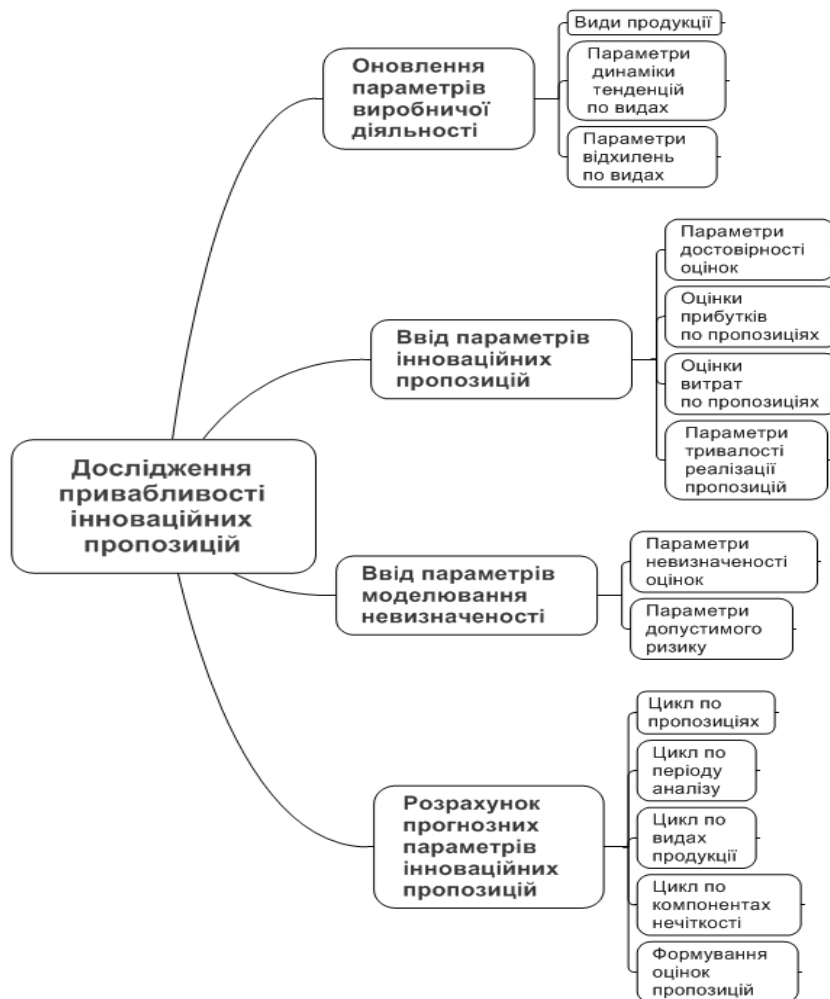


Рис. 5. Схема декомпозиції програми дослідження привабливості впровадження нових видів продукції

---

Загальна структура програмної реалізації моделі оцінки ефективності фінансового левериджу містить уведення часового ряду обсягів реалізації. Тривалість часового ряду визначається значенням параметру бази прогнозу. Значення параметрів моделювання вводиться за допомогою окремого програмного фрагмента. Також вводяться параметри інноваційних пропозицій та виробничої діяльності, які дозволяють спрогнозувати наслідки реалізації цих пропозицій. Після визначення вхідних параметрів моделювання програмно реалізується сам процес оцінювання ефективності фінансового левериджу. З аналізу деталізованої структури можна встановити, що при оновленні параметрів виробничої діяльності фіксуються види продукції, на параметри виробництва яких впливає інноваційна пропозиція, параметри тенденцій за видами, а також параметри відхилень за видами продукції.

У блоці розрахунку прогнозних параметрів інноваційних пропозицій (технологій виробництва нової продукції) формується ряд вкладених циклів. Зокрема серед них варто відзначити цикл по можливих пропозиціях, цикл по точках періоду аналізу ефективності пропозицій, цикл по видах продукції, на параметри реалізації яких суттєво впливає певна інноваційна пропозиція, цикл по компонентах нечіткості, оскільки оцінки обсягів реалізації та затрат на їх здійснення приведені в нечіткій постановці.

На наступному етапі визначаються параметри достовірності побудованих прогнозів на основі імітаційного моделювання. Тому в програмному коді реалізоване фактичне дублювання попередньо перерахованих циклів, охоплених, крім того, циклом по сценаріях імітаційного процесу. Очевидно також, що згадані набори циклів суттєво відрізняються операторами наповнення.

### **Висновки і перспективи подальших досліджень**

Проведено дослідження бізнес-моделі типового підприємства, а також вивчено систему його основних бізнес-процесів із застосуванням організаційних схем, що дало змогу виявити можливість побудови комп'ютеризованої системи для аналітичної підтримки оцінки інноваційних пропозицій для виробництва нової продукції за ефективністю фінансового левериджу. З метою оцінки ефекту фінансового левериджу за результатами реалізації нової продукції будуються оцінки надходжень та витрат, спричинених упровадженням нового виду продукції із запозиченнями на основі нечітких оцінок динаміки реалізації за марками продукції, а також оцінок обсягів впливу реалізованої пропозиції на ці обсяги.

Для реалізації аналітичної технології надалі необхідно детальніше проаналізувати бізнес-процеси, у яких вона буде задіяна, а також визначити її функції в цих процесах у межах діаграми ланцюгів процесів, яка пропонується в методології ARIS .

### **Список літератури**

1. Ляшко, Д. Ю. Принципи вибору та визначення витрат інформаційних систем і технологій маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Д. Ю. Ляшко. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ever/2009\\_2/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2009_2/11.pdf).
2. Ляшенко, О. Нові інформаційно-аналітичні технології дослідження систем управління підприємствами [Текст] / О. Ляшенко, С. В. Бабій // Інноваційна економіка. – 2012. – №. 3. – С. 20-25.
3. Митяй, О. В. Проектний аналіз [Текст] : навч. посіб. / О. В. Митяй. – К.: Знання, 2011. – 311 с.
4. Керимов, В. Э. Финансовый леверидж как эффективный инструмент управления финансовой деятельностью предприятия [Електронний ресурс] / В. Э. Керимов, В. М. Батурич. – Режим доступу: [http://www.manager-erp.com/lib/news\\_detail.php?ID=87](http://www.manager-erp.com/lib/news_detail.php?ID=87)
5. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта [Текст] / Под ред. Д. А. Поспелова. – М.: Наука. Гл.ред. фит мат. лот., 1986.-312 с.
6. Ротштейн, А. П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткие множества, генетические алгоритмы, нейронные сети [Текст] / А. П. Ротштейн. — Винница: «УНШЕРСУМ-Вшниця», 1999.-300 с.
7. Gil-Aluja, J. Investment in uncertainty [Text] / J. Gil-Aluja. – Dordrecht : Kluwer Academic Publishers, 1999. – 479 p.
8. Методологические проблемы оценивания эффективности инвестиционных проектов [Текст] / Д. С. Львов, В. Г. Медницкий, В. В. Овсиенко, Ю. В. Овсиенко // Экономика и математические методы. – 1995.– № 2.
9. Недосекин, А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами [Текст] / А. О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. –С. 20-33.
10. Kaufmann, A. Introduction to fuzzy arithmetic [Text] / A. Kaufmann, M. M. Gupta. – New York: Reinhold, 1985. – 450 p.

---

## References

1. Liashko, D. Yu. (2009). Pryntsypy vyboru ta vyznachennia vytrat informatsiinykh system i tekhnologii marketynhovoї diialnosti pidpriemstva. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ever/2009\\_2/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ever/2009_2/11.pdf).
2. Liashenko, O. & Babii, S. V. (2012). Novi informatsiino-analitychni tekhnologii doslidzhennia system upravlinnia pidpriemstvamy. *Innovatsiina ekonomika*, 3, 20-25.
3. Mytai, O. V. (2011). *Proektnyi analiz*. Kyiv: Znannia.
4. Kerimov, V. Je. & Baturin, V. M. (n.d.). Finansovyj leveridzh kak jeffektivnyj instrument upravlenija finansovoj dejatel'nost'ju predpriyatija. Retrieved from: [http://www.manager-erp.com/lib/news\\_detail.php?ID=87](http://www.manager-erp.com/lib/news_detail.php?ID=87).
5. Pospelov, D. A. (1986). *Nechetkie mnozhestva v modeljah upravlenija i nsskustvennogo intellekta*. Moscow: Nauka.
6. Rotshtejn, A. P. (1999). *Intellektual'nye tehnologii identifikacii: nechetkie mnozhestva, geneticheskie algoritmy, nejronnye seti*. Vinnica: «UNShERSUM-Vshnicja».
7. Gil-Aluja, J. (1999). *Investment in uncertainty*. Dordrecht : Kluwer Academic Publishers.
8. L'vov, D. S., Mednickij, V. G., Ovsienko, V. V., Ovsienko, Ju. V. (1995). *Metodologicheskie problemy ocenivaniya jeffektivnosti investicionnyh proektov. Jekonomika i matematicheskie metody*, 2.
9. Nedosekin, A. O. (2000). *Primenenie teorii nechetkih mnozhestv k zadacham upravlenija finansami. Audit i finansovyj analiz*, 2, 20-33.
10. Kaufmann, A. & Gupta, M. M. (1985). *Introduction to fuzzy arithmetic*. New York: Reinhold.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Лілія Ярославівна ЯКИМИШИН**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
E-mail: jakumushun@ukr.net

**СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК  
ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ**

Якимішин, Л. Я. Стратегічний вимір логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту [Текст] / Лілія Ярославівна Якимішин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 238-244. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Галузь FMCG є привабливою для постачальників логістичних послуг, оскільки формує в масштабах країни величезний ринок в аспекті доведення товару до споживача, планування ланцюга поставок чи способів задоволення потреб клієнтів. До надавачів логістичних послуг в галузі FMCG ставляться особливо високі вимоги щодо якості, сезонності, надання спеціалізованих послуг, оскільки вони обслуговують не тільки виробників, але і надають широкий спектр послуг щодо задоволення повсякденних потреб мільйонів споживачів. Саме завдяки обслуговуванню різних груп клієнтів і продуктів з різними рівнями сезонності та сезонними коливаннями логістичний оператор має можливість досягати економії масштабу, що дозволяє підвищити результативність усього ланцюга поставок.

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці наукових рекомендацій щодо вибору логістичних операторів у ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту.

**Метод (методологія).** У ході дослідження використано методи порівняння, аналізу, синтезу, абстракції, теоретичного та логічного узагальнення. Методологічною основою став діалектичний метод дослідження.

**Результати.** Обґрунтовано необхідність усвідомлення стратегічної ролі логістичного оператора в ланцюгу поставок товарів FMCG-галузі. Доведено посилення впливу та стратегічне значення логістичних операторів, зростання рівня конкуренції на цьому ринку, підвищення частки дисконт-маркетів і супермаркетів у структурі роздрібної торгівлі. Встановлено важливість швидкої реакції на зміни попиту і потреб клієнтів, обслуговування різних груп продуктів з різними рівнями сезонних коливань, здійснення закупівлі товарів повсякденного попиту через Інтернет, надання логістичними операторами додаткових послуг щодо роботи складів в аспекті повернення товарів, розроблення відповідних механізмів для забезпечення швидкого, економічно ефективного задоволення вимог клієнтів. Актуалізовано вимоги до логістичних операторів стратегічного значення.

**Ключові слова:** ланцюг поставок; FMCG-галузь; логістичний оператор; аутсорсинг; ефективність; еластичність.

**Lilia Yaroslavivna YAKUMYSHYN**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University  
E-mail: jakumushun@ukr.net

**STRATEGIC ESTIMATION OF THE LOGISTIC OPERATORS IN THE SUPPLY CHAINS OF  
GOODS OF DAILY DEMAND**

**Abstract**

**Introduction.** FMCG Industry is attractive for logistics service providers because of the fact that it forms the huge market across the country and brings goods directly to consumers, plans the supply chain or ways of satisfaction of

---

consumer needs. Before the providers of logistics services in FMCG industry is set a wide range of particularly high requirements concerning quality, seasonal prevalence, allotment of the specific services, because they serve not only manufacturers, but also provide a range of services to meet the everyday needs of millions of consumers. Precisely owing to service of the different client groups and products with different levels of seasonal prevalence and seasonal fluctuations the logistic operator has the opportunity to reach the economy of the scale, which in its turn improves the performance of the whole supply chain.

**Purpose.** The purpose of research is to justify the theoretical and methodological development of regulations and scientific suggestions on the selection of logistics operators in the supply chain of goods of daily demand.

**Method (methodology).** The study used method of comparison, method of analysis, method of synthesis, method of abstraction and theoretical logic synthesis. The dialectic method of investigation is the methodological basis of the research.

**Results.** The necessity of awareness of the strategic role of logistics operator in the supply chain of goods in the FMCG-industry is justified. It has been proved the increase of influence and strategic importance of logistics operators, increase of the competition in the market, the growth in share of discount-markets and supermarkets in the structure of retail trade. Also It has been grounded the necessity of quick reaction to changing demands and needs of customers, the service of different food groups with different levels of seasonal fluctuations, the procurement of consumer goods over the Internet, the allotment of logistics operators with additional services regarding the formulations in terms of returning goods, the development of appropriate mechanisms to provide quick, economically efficient satisfaction of customer's requirements. The requirements for logistics operators of strategic significance are modified

**Keywords:** supply chain; FMCG-sector; logistics operator; outsourcing; performance; flexibility.

**JEL classification:** M11, M31

---

### Вступ

Галузь FMCG (англ.: Fast Moving Consumer Goods, у перекладі – швидко ротаційні товари), яка містить різноманітні продукти харчування, сигарети і алкоголь, косметику та миючі засоби, належить до висококонкурентних ринків. У сучасних умовах ринку досить сильно актуалізуються вимоги щодо рівня інтеграції учасників ланцюга поставок, формування партнерських відносин між ними, еластичності і швидкості в реагуванні на зміни попиту. Підвищується рівень вимог виробників до постачальників логістичних послуг, які повинні забезпечувати якість і надійність поставок, зберігання і транспортування при необхідних температурних і гігієнічних режимах, особливо у випадку продуктів з чітко вираженою сезонністю (тижневою, місячною, річною) або продуктів, які швидко псуються. Логістичний оператор повинен бути прив'язаний до наявних клієнтів і задовольняти їх індивідуальні потреби повною мірою і на вищому рівні, ніж конкуренти. Також він повинен сприяти покращенню іміджу підприємства-виробника, збільшенню продажів, прибутку і частки ринку клієнта, якому він надає послуги. Тому на часі формування ланцюгів поставок, у яких зростає роль надавача комплексних логістичних послуг у напрямі від операційного до стратегічного значення, а співпраця ґрунтується на постійному діалозі між логістичною компанією і виробником з метою комунікації про стан поставки, про попит на ринку тощо.

### Мета статті

Метою дослідження є обґрунтування необхідності стратегічного мислення щодо місця та ролі логістичного оператора в ланцюгах поставок товарів швидкої ротації.

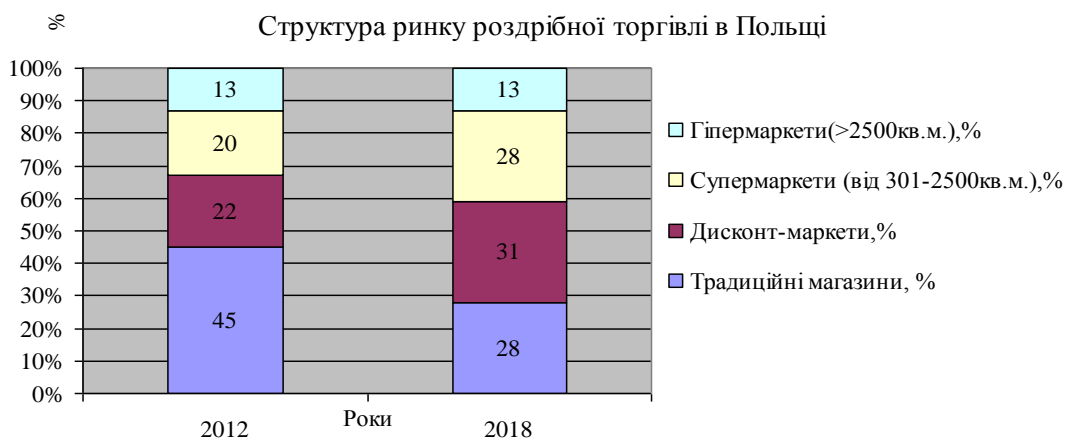
### Виклад основного матеріалу дослідження

Виробники споживчих товарів стикаються зі зростаючими вимогами бізнесу, з одного боку, щодо зниження витрат ланцюга поставок, а з іншого – щодо підвищення його гнучкості, швидкості товароруку і якості продукції, тому на часі моніторинг результативності ланцюга поставок з використанням ключових показників ефективності, пошук шляхів підвищення рентабельності процесів, у тому числі – і логістичних, чіткий розподіл дій і функцій між учасниками ланцюга поставок.

Розвиток галузі FMCG в Україні все ще має фрагментарний характер, не надто високий рівень конкуренції, швидкий вибір, що свідчить про певне домінування виробника, про ринок продавця. На противагу йому добрим прикладом є розвиток цього ринку у Польщі.

Сьогодні місткість ринку FMCG в Польщі складає понад 200 млрд злотих. Звичайно, це стосується широкого спектру діяльності – від харчової промисловості до косметики, який складає значну частку усього сектору роздрібної торгівлі. Якщо в державі зростає рівень заможності суспільства, то в сумі загальних витрат споживачів відсоток витрат на предмети першої необхідності можуть знизитись, але в абсолютних величинах цей ринок постійно розвивається.

Польські споживачі з року в рік витрачають все більше і більше коштів на продукцію FMCG-галузі. У період 2007-2012 рр. продажі на роздрібному ринку товарів FMCG-галузі виросли в середньому на 8 % в рік і досягли в 2012 році 196 млрд злотих, а в найближчі роки очікується зниження темпів зростання до 6 % річних. В умовах такого зростання виграють найсучасніші формати місць продажу, зокрема дисконт-маркети і супермаркети. Очікується, що загальна кількість магазинів зменшиться з 94 тис. у 2012 році до 85 тисяч у 2018 році, з яких на традиційні торговельні магазини припадає зростання приблизно на 3 % на рік, у той час, як кількість сучасних торгових магазинів буде зростати приблизно на 6 % на рік [3](рис.1).



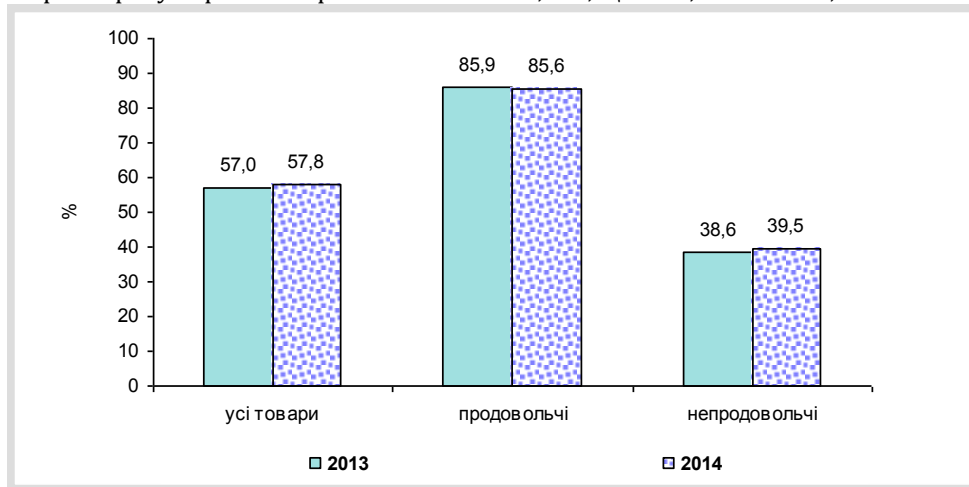
**Рис. 1. Динаміка змін на роздрібному ринку FMCG – галузі в Польщі [3]**

У 2014 -2015 рр. в умовах кризи в Україні в секторі FMCG структура попиту на товари першої необхідності істотно змінилася на користь менш дорогої продукції і для вітчизняного споживача підвищилася привабливість продукції, виробленої в Україні. Сьогодні ціни продовжують зростати, а купівельна спроможність – знижуватися, і, як наслідок, рівень споживання товарів першої необхідності в Україні значно нижча, ніж у Європі і надалі також продовжується його зниження.

Оборот роздрібної торгівлі за січень – травень 2015 р. становив 385,2 млрд грн, що у порівнюваних цінах складає 75,3 % обсягу січня – травня 2014 р. За січень-травень 2015 р. в Україні знизився і обсяг вантажних перевезень, що складає в середньому 77,8 % до відповідного періоду 2014 р. [5]. Тільки перевезення водним транспортом порівняно з аналогічним періодом 2014 р. зросло (вантажобіг зріс до 118,5 %, обсяг перевезених вантажів зріс до 115,2 %). Найбільше знизилися перевезення автомобільним транспортом (вантажобіг становить 83,5 %, а обсяг перевезених вантажів – 53,6 млн т, що складає 70,2 % порівняно з аналогічним періодом 2014 р.

Через торгову мережу підприємств у 2014р. було продано споживчих товарів на суму 427,5 млрд грн. У загальному обсязі роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств частка непродовольчих товарів зменшилася і становила 60,2 % проти 61 % за 2013р.

Частка продажу споживчих товарів у 2014р., які вироблені на території України, у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі становить 57,8 %, що на 0,8 % більше, ніж за 2013 р. (рис. 2).



**Рис. 2. Частка продажу товарів, які вироблені на території України, у структурі роздрібного товарообороту торгової мережі**



У структурі обороту роздрібною торгівлі за січень-травень 2015 р. в Україні половину обсягів (50,2 %) становив оборот торгової мережі підприємств (юридичних осіб), 22,0 % – оборот фізичних осіб-підприємців. Частка продажу товарів на ринках становила 27,8 %. Обсяг роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, був меншим, ніж у січні – травні 2014 р. на 9,5 % і становив 10943,1 млн грн.

У травні 2015 р. обсяг роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, становив 2292,2 млн грн, що менше обсягів відповідного періоду 2014р. на 13,5 %. Порівняно з квітнем 2015р. обсяг роздрібного товарообороту торгової мережі підприємств збільшився на 2,9 %. Упродовж січня-травня 2015р. середньомісячний обсяг продажу споживчих товарів у роздрібній торгівлі з розрахунку на одну особу становив 1716 грн (у січні-травні 2014р. – 1253 грн.) [6], що відбулось за рахунок зниження купівельної спроможності населення.

Неоднозначною є динаміка роздрібного товарообороту в регіонах України. На Львівщині у січні – травні 2015р. обсяг обороту роздрібною торгівлі зменшився проти січня-травня 2014р. за порівнюваними цінами на 8,2 % і становив 21786,7 млн грн [7]. Оборот роздрібною торгівлі (разом із роздрібним товарооборотом підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі, розрахункові дані щодо обсягів продажу товарів на ринках та підприємцями-фізичними особами) за 2014 р. в Тернопільській області склав 16737,4 млн грн. Частка області в обороті роздрібною торгівлі України у 2014р. становила 1,9 % (для порівняння у 2013р. – 1,6 %).

За 2014 р. експорт української продукції до Євросоюзу зріс на 12 %. Про це повідомив голова представництва ЄС в Україні Ян Томбінський. Незважаючи на те, що договір про зону вільної торгівлі набуде чинності 1 січня 2016 року, ЄС скасував ввізні мита для українських товарів, що позитивно вплинуло на обсяги зовнішньої торгівлі. ЄС надав Україні квоти на 36 товарних позицій, але у 2014 р. виробники повністю використали тільки квоти щодо 5 позицій, а в цьому році (дані на травень 2015р.) – 4 позиції. Сюди відноситься така продукція, як кукурудза, виноградний і яблучний сік, оброблене м'ясо птиці, мед, ячмінна крупа і мука, зерно злаків. По 10 позиціях квоти використані менше ніж наполовину. Тобто Європа купує тільки дефіцитні для себе товари. Основними причинами невикористання наданих квот виробники вважають процедуру сертифікації відповідно до європейських норм, неможливість виробляти в Україні достатню кількість товару, а також і те, що не вся українська продукція визнається у Європі (наприклад, український сир) [7].

Експорт української сільгосппродукції до ЄС зріс на \$ 300 млн і склав \$4,8 млрд. Продажі в країні СНД при цьому скоротилися на \$1,1 млрд і склали \$2,5 млрд. За перший квартал 2015 року Україна скоротила експорт товарів до Росії майже в три рази.

Для підприємств, які обслуговують виробників FMCG-галузі, характерним є велика кількість поставок і виконання складних дистрибуційних завдань. Широкий потік вантажів генерує потужний попит на послуги транспортування і зберігання. Різні групи продуктів вимагають прийняття відповідного рішення щодо використання розподільчих центрів, які поділені на певні зони або послуги для обслуговування різних конкретних асортиментних груп. Деякі з цих продуктів (фрукти, овочі, молочні продукти, сири, глибоко заморожені продукти) вимагають окремого зберігання у зв'язку з необхідністю забезпечення певного температурного режиму і необхідних санітарних умов. Тому актуалізується адаптація ланцюга поставок до конкретного продукту, а не навпаки. Підприємства-виробники повинні чітко означити свої вимоги щодо логістичного обслуговування для операторів ланцюга поставок таким чином, щоб поставка була реалізована у визначений часовий термін (від виробників до розподільчих дистрибуційних центрів та у випадку поставки до окремих торгових мереж). Окремо необхідно визначити вимоги стосовно способу пакування продукту і маркування, транспортної упаковки і засобів транспортування. Зворотна тара (багаторазове пакування) повинна бути адаптована до вимог пунктів продажу в аспекті розміру та місткості, функціональності і способу експозиції – це тільки деякі з вимог, які супроводжують продукти в логістичному ланцюгу на етапі продажу в роздрібних мережах.

Сезонність, обслуговування великої кількості товарних позицій чи високі вимоги до якості – це не єдині обмеження в логістичній діяльності FMCG-галузі. При великій кількості перевезень продуктів та товарів важливе значення мають витрати. Кожне невелике заощадження при великомасштабній реалізації призводить до конкретної економії. У зв'язку з високим рівнем конкурентоспроможності на ринку і запеклою боротьбою за клієнта, економія (наприклад, зниження роздрібною ціни продукту на місці продажу) може стати джерелом конкурентної переваги логістичного оператора.

Саме від логістичних операторів вимагається гнучка і швидка реакція на зміни ринку. У FMCG-галузі, особливо у випадку продуктів з чітко вираженою сезонністю, очевидні переваги має логістичний аутсорсинг, що дозволяє, з одного боку виробнику чітко проаналізувати переваги, отримані в результаті реалізації аутсорсингових послуг, а з іншого – надає логістичним операторам шанс продемонструвати реалізацію завдань, пов'язаних з обслуговуванням різних груп клієнтів і продуктів з різними рівнями сезонності та сезонними коливаннями. Завдяки цьому логістичний оператор отримує можливість

---

досягнення економії масштабу через гнучке управління своїми ресурсами, залежно від поточних потреб і завдань, що виконуються для окремих клієнтів.

У FMCG-галузі все частіше виявляється потреба в додаткових послугах, що є, насамперед, результатом специфіки ланцюга поставок. Ці послуги часто пов'язані з перепакуванням товарів – від традиційного «сірого» упакування до пакування з використанням кольорового картону, створення рекламних і пам'ятних подарункових наборів, що особливо є характерним для сектору косметики, які пропонуються не тільки з нагоди Різдва і Великодня, але і на День святого Валентина, День жінки тощо.

На результативність ланцюгів поставок у FMCG-секторі безпосередньо впливають постійні зміни, які відбуваються на ринку товарів повсякденного попиту. Наприклад, в традиційних торговельних мережах можна побачити агресивні дії у сфері просування товарів з боку дисконтерів, які за останні кілька років захопили велику частку традиційного роздрібного ринку, основна стратегія яких полягає в залученні клієнтів агресивною рекламною політикою, орієнтованою насамперед на низькі ціни.

З іншого боку, з'являються клієнти, котрі здійснюють закупівлі товарів повсякденного попиту через Інтернет, що розширює мережі роздрібної торгівлі новим каналом розподілу. А це є проблемою для організаторів логістичних процесів. Підготовка замовлень, доставка за вказаною адресою, причому із урахуванням специфічних вимог продукту щодо умов транспортування (наприклад, забезпечення певного температурного режиму) вимагає пристосування всієї логістики до такого каналу розподілу.

Ще один новий виклик надає логістичним мережам електронна комерція, що стосується забезпечення обслуговування складів, бо слід сказати про набагато ширшу, ніж у традиційній торгівлі, можливість повернення товару (у тому числі неушкодженого). Постає проблема розроблення відповідних механізмів для забезпечення швидкого, економічно ефективного задоволення вимог клієнтів до якості товарів та щодо використання повернутих товарів.

Доставка їжі і свіжих продуктів, які повинні зберігатися при контрольованій температурі від +2 до +6 °C, вимагає дотримання особливих умов уздовж усього ланцюга поставок. У цій галузі не можна дозволити собі використання «напівзаходів» або заниження стандартів обслуговування, транспортування і зберігання товарів. Невиконання вимоги щодо температури, як правило, означає зниження вартості продукції, скорочення її життєвого циклу. Прикладом може бути недавно представлена фірмою інноваційна послуга UltraFresh (Ультрасвіжість). Таким чином, було змінено думка про транспортування свіжих продуктів, що вимагають спеціальних температур. З цього моменту відправка навіть невеликої кількості продукції (від 1 до 10 піддонів) стала прибутковою, і це відкрило абсолютно нові перспективи для виробників такої продукції. Зазначений сервіс передбачає поставки при зниженій температурі від 0 до 2° C (основний бізнес Fresh Logistics полягає в дистрибуції товарів у діапазоні від 2 до 6° C). Завдяки послугі UltraFresh мережі роздрібних магазинів тепер пропонують широкий вибір риби і м'яса, в упаковці IMAP. UltraFresh дозволяє здійснювати поставки товарів з коротким терміном придатності в межах 7 днів. До цих продуктів відносяться зокрема, рибні та м'ясні продукти на лотках. Послуга UltraFresh була створена у співпраці з клієнтами, що дозволило малим і середнім підприємствам конкурувати з лідерами ринку в галузі, оскільки витрати транспортування більше не складають велику частину їх витрат. Прикладом вимог до послуг з FMCG-сектору може служити активна пропозиція DSV Solutions. Ними пропонується, окрім стандартних послуг, великомасштабне зберігання, операції з палетами, картонними пачками, одиничними товарами; у великих масштабах вони реалізують обслуговування прямих поставок у магазини, для яких використовують окремо виділені контейнери, завдяки яким доставляють товар до торгового центру. Також вони обслуговують сортування повернутих товарів для клієнтів е-комерції з остаточною перевіркою якості продуктів. Значною частиною їх діяльності є додаткові послуги, такі, як перепакування, підготовка промоційних заходів, друкування етикеток або виготовлення рекламних стендів.

FM Logistic, міжнародний логістичний оператор, розробляє, впроваджує і управляє діяльністю в межах глобального ланцюга поставок з урахуванням очікувань клієнтів. Як розробник і лідер в реалізації логістичних рішень, вони кожен, навіть найбільш складний ланцюг поставок товару роблять ефективним.

У FMCG-галузі швидкість і пунктуальність має особливе значення. Крім того, на споживчі товари, які підлягають прискореному збуту, великий вплив має сезонність, піки якої виникають не тільки в передсвятковій періоді, але також щотижня і щомісяця. Найбільшою проблемою є обслуговування циклів у продажах, як з точки зору кількості товарів, що зберігаються, так і виконаних замовленнях. Для них продажі в сезонних піках, у яких обсяги збільшуються в десятки разів порівняно з іншими періодами, не є чимось унікальним. Ключовою компетенцією в цьому випадку виступає надання послуг на постійному рівні якості, незалежно від сезонності. Їх завданням також є забезпечення проведення рекламних кампаній, де в дуже короткий період часу і відповідно до строгих графіків величезна кількість товару має бути підготовлена і розподілена в розподільчих центрах або магазинах.

---

---

Водночас варто звернути увагу на постійний тиск щодо зниження витрат. У харчовій промисловості необхідно розраховувати витрати до десяткового знака, кожна заощаджена копійка знижує вартість одиниці товару, що і може бути конкурентною перевагою для клієнта.

100 % діяльність Frigo Logistics полягає в наданні послуг щодо обслуговування споживчих, глибоко заморожених товарів, які, як правило, належать клієнтам. Для забезпечення високої якості послуг і безпеки харчових продуктів компанія перевіряє їх з точки зору якості, однозначно ідентифікує та чинить з ними за угодами відповідно до чинного законодавства та вимог клієнтів. Основними замовниками Frigo Logistics є роздрібні мережі. Вже у 2009 році компанія стала дистрибуційним центром для однієї з них, а у 2011- для наступної. Клієнти є також виробниками продуктів харчування, і входять до складу міжнародних концернів. Логістичні послуги, які надаються Frigo Logistics, передбачають: зберігання, комплектацію, пакування, перепаккування, транспортування, дистрибуцію. Крім того, ними «спеціально розроблені» додаткові послуги, такі, як маркування, вимірювання глазури риб і креветок, детальний контроль вибраних якісних характеристик придбаних товарів.

Дослідження, проведене Frigo Logistics у 2014 році, показує, що клієнти очікують від логістичного оператора насамперед конкурентних цін, високої якості операцій, особливо для забезпечення отримувачу потрібного продукту в потрібний час та зберігання його в належних температурних та гігієнічних умовах, високої операційної еластичності, тобто надійності при реалізації раптових і нетипових замовлень.

### **Висновки і перспективи подальших розвідок**

Компанія, яка працює в галузі продуктів споживання, при виборі логістичного оператора повинна керуватися як своїм досвідом, бізнес-довірою до учасників ланцюга поставок, так і якістю надаваних оператором логістичних послуг, яка ґрунтується на індивідуальних, понадстандартних та гнучких рішеннях, які перевірені операційним успіхом. WMS- і TMS-системи логістичного оператора повинні бути сумісні з IT-системами замовника. Організаційна культура як один із найважливіших чинників впливу на вибір логістичного оператора повинна бути орієнтована на клієнта та вдосконалення, а це означає, що підприємство завжди повинне шукати ефективні рішення і розуміння потреб клієнтів, готове приймати нетипові рішення і здійснювати тісну співпрацю із замовником. Вибрана логістична компанія також повинна приймати технічно-організаційні рішення, що відповідають нормативним і корпоративним вимогам, підтримуються сертифікатами, які підтверджували б якість та безпеку харчових продуктів відповідно до міжнародних стандартів, а також організаційно-технічні рішення, які можуть задовольнити майбутні потреби клієнтів і тих, які діють відповідно до принципу «3P» (people-planet-profit).

### **Список літератури**

1. Економіка логістики: навч. посібник / [Є. В. Крикавський, О. А. Похильченко, Н. В. Чернописька та ін.]; за ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 640 с.
2. Крикавський, Є. В. Логістичне управління [Текст] : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
3. Кубрак, Н. Р. Потенціал еластичності у формуванні конкурентоспроможності промислового підприємства [Текст] : монографія / Н. Р. Кубрак, Є. В. Крикавський, Н. С. Косар. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 204 с.
4. Sklepów będzie mniej [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://francyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni>.
5. Handel w Polsce – prognozy na przyszłość [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/handel-w-polsce-2014.html>.
6. Статистичний щорічник України за 2014р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/katalog2014.pdf>.
7. На Львівщині за рік оборот роздрібної торгівлі зменшився на 8% [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na\\_lvivshchyni\\_za\\_rik\\_oborot\\_rozdribnoi\\_torgivli\\_zmenschyvysya\\_na\\_8\\_600089](http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na_lvivshchyni_za_rik_oborot_rozdribnoi_torgivli_zmenschyvysya_na_8_600089) Інтерфакс-Україна.

### **References**

1. Krykavskiy, Ye. V., Pokhylchenko, O. A., Chornopyska, N. V., Kostiuk, O. S., Savina, N. B., Nikshych, S. M., Yakymyshyn L. Ia. (2014). Ekonomika lohistyky. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.
2. Krykavskiy, Ye. V. (2005). Lohistychnе upravlinnia. Lviv: Lvivska politekhnika.
3. Kubrak, N. R., Krykavskiy, Ye. V., Kosar N. S. (n.d.). Potentsial elastychnosti u formuvanni konkurentospromozhnosti promyslovoho pidpriemstva. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki.

- 
4. Sklepow bedzie mniej. francyzawpolsce.pl. (2015). Retrieved from <http://francyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezy-do-srednich-powierzchni>.
  5. Handel w Polsce – prognozy na przyszosc. (2015). [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com). Retrieved from <http://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/handel-w-polsce-2014>.
  6. Statystycznyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 r. (2015). Retrieved from <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/Publikacii/katalog2014.pd/>
  7. Na Lvivshchyni za rik oborot rozdrubnoi torhivli zmenshyvsia na 8%. zik.ua. (2015). Retrieved from [http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na\\_lvivshchyni\\_za\\_rik\\_oborot\\_rozdrubnoi\\_torgivli\\_zmenshyvsya\\_na\\_8\\_600089](http://zik.ua/ua/news/2015/06/18/na_lvivshchyni_za_rik_oborot_rozdrubnoi_torgivli_zmenshyvsya_na_8_600089) Interfaks-Ukraina.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Юлія Сергіївна ГРИНЧУК**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
E-mail: grynchuk1979@icloud.com

## **ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Гринчук, Ю. С. Формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств [Текст] / Юлія Сергіївна Гринчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 245-250. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** У статті обґрунтовано актуальність та виявлено чинники, які ускладнюють формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. Визначено методологічні підходи до його розбудови на основі теорії використання ресурсів як основних факторів виробництва, циклічності ресурсокористування та виробництва. Розроблено його складники та чинники реалізації. Виявлено особливості та проблеми використання з огляду на види ресурсів на рівні великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств.

**Мета** полягає в обґрунтуванні формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств на основі теорії використання ресурсів як факторів виробництва, його циклічності, еколого-економічної ефективності, стійкого розвитку та конкурентоспроможності, державної підтримки.

**Метод (методологія).** У процесі дослідження було використано вітчизняні нормативно-законодавчі акти та міжнародних організацій, які регламентують організацію, порядок та рівень ресурсокористування, стосуються економічного та сталого екологічного зростання, сучасні загальнонаукові та спеціальні методи пізнання.

**Результати.** Обґрунтовано перспективи застосування з метою розширеного відтворення виробничо-ресурсного потенціалу агроформувань, з урахуванням непрямої державної підтримки та макроекономічного регулювання.

**Ключові слова:** виробничо-ресурсний потенціал; сільськогосподарські підприємства; організаційно-економічний потенціал; фактори виробництва; відтворення; земельні ресурси; капітал; інновації; державна підтримка; управління.

**Yulia Serhiivna HRYNCHUK**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management,  
Bila Tserkva National Agrarian University  
E-mail: grynchuk1979@icloud.com

## **FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF REPRODUCTION OF PRODUCTION AND RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### **Abstract**

**Introduction.** The urgency and the factors that complicate the formation of organizational and economic mechanism of reproduction of production and resource potential of agricultural enterprises are considered in the article. The methodological approaches to its development on the basis of the theory of the use of resources as factors of production, cyclicity of the use of resources and production are defined. Its components and the factors of implementation are developed. Peculiarities and problems of its usage in terms of types of resources, at the level of large, medium and small agricultural enterprises are determined.

**Purpose** of the article is to justify the formation of organizational and economic mechanism of reproduction of production and

---

*resource potential of agrarian enterprises on the basis of the theory of the use of resources as factors of production, its cyclicity, ecological and economic efficiency, sustainable development and competitiveness, state support.*

**Method (methodology).** *In the study we have used the normative and legal acts of the international organizations and the Ukrainian state. They regulate the organization, manner and level of use of resources. They also relate to the economic growth and sustainable environmental growth. The modern general scientific and special methods of cognition are used in the article.*

**Results.** *The prospects of its application with the purpose of expanded reproduction of production and resource potential of agricultural enterprises, taking into account the indirect state support and state regulation, are grounded in the article.*

**Keywords:** *production and resource potential; agricultural enterprises; organizational and economic potential; factors of production; reproduction; land resources; capital; innovation; government support; management.*

**JEL classification: Q 12**

---

### Вступ

Формування соціальноорієнтованої аграрної політики в Україні, здійснення ефективних реформ щодо організації сільських територій та покращення життєвого рівня сільського населення можливо лише за умови ефективного відтворення виробничо-ресурсного потенціалу в аграрній сфері економіки. Проте відсутність дієвих заходів щодо поліпшення організаційно-економічного механізму відтворення, у т. ч. у складі комплексних національних, регіональних та місцевих програм розвитку сільських територій, істотно гальмує цей процес. Як наслідок, погіршується рентабельність сільськогосподарських підприємств, добробут їх працівників та ефективність функціонування аграрної галузі загалом. Тому актуальним питанням на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки є формування єдиних методологічних підходів щодо удосконалення механізму ефективного відтворення виробничо-ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробництва.

У результаті аналізу нами встановлено, що методологічні підходи дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрної сфери економіки містять такі основні структурні блоки, які складають зміст послідовних його етапів: ідентифікація, узагальнення та уточнення понятійного апарату і напрямів еволюції теорії відтворення факторів виробництва; визначення та оцінку основних складових організаційно-економічного механізму суспільного відтворення аграрних ресурсів; обґрунтування використання складників органічно-економічного механізму управління ресурсокористуванням відповідно до його стану, проблем і тенденцій розвитку; апробація та можливі зміни напрямів і заходів відтворення ресурсів, упровадження результатів у практику господарювання. Запропонований комплексний методологічний підхід щодо визначення механізму ефективного відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств сприятиме виявленню найбільш вагомих його складових і розробці дієвих заходів їх поліпшення. Це дозволить підвищити ефективність сільськогосподарського виробництва, вирішити екологічні та соціальні проблеми сільських територій.

### Мета статті

Метою статті є обґрунтування формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств на основі теорії використання ресурсів як факторів виробництва, його циклічності, еколого-економічної ефективності, стійкого розвитку та конкурентоспроможності, державної підтримки.

### Виклад основного матеріалу дослідження

В економічній теорії, економіці аграрних підприємств відомі різні підходи щодо трактування економічної категорії «відтворення факторів виробництва» в ринкових умовах господарювання. Більшість з них подібні і відрізняються між собою тільки частково, на рівні окремих складових. Так науковці, які вивчали і вивчають вищезазначену проблему, визначають відтворення факторів виробництва як сукупність заходів щодо поновлення особистих (трудові ресурси) і речових (земельні, матеріальні, нематеріальні ресурси тощо) елементів процесу виробництва з метою їх ефективного використання [2, с. 238]. Зазначене розуміння сутності процесу відтворення факторів виробництва обумовлює напрями еволюції відповідної теорії. Загалом вона передбачає розвиток двох з них, а саме:

- теорії відтворення (поліпшення) первинної, або основної, складової ресурсного потенціалу (праця та земля);
- теорії відтворення (поліпшення) вторинної складової (капітал, що відображає результат впливу праці на природні ресурси та підприємництво).

Крім цього, доцільно зазначити, що теорії відтворення первинної (трудова і земельні ресурси) та вторинної (ресурси у формі капіталу та підприємницької діяльності) складових виробничих факторів ґрунтуються на забезпеченні та врахуванні умов розвитку науково-технічного прогресу, своєчасному

---

---

наданні та використанні інформації про діяльність аграрних підприємств і забезпеченні їх стійкого екологічного та соціально-економічного стану, прийнятті обґрунтованих управлінських рішень тактичного і стратегічного характеру.

Так найбільш вагомими щодо відтворення факторів виробництва були розробки представників марксистської та маржиналістської економічних теорій (Ф. Енгельс, К. Маркс, А. Маршалл, У. Петі, Д. Рікардо, А. Сміт тощо). Вчені трактували передусім виробничі фактори як важливі елементи, або об'єкти, які можуть вирішально вплинути на ефективність функціонування та доходи будь-якого господарюючого суб'єкта. Також такий підхід передбачає оцінку впливу відносин власності на ефективність відтворення факторів виробництва. Тобто всі вищевказані підходи науковців спрямовані на одночасне відтворення всіх ключових виробничих чинників завдяки диференційованим заходам. Тільки в такому випадку забезпечується найбільший синергетичний вплив на відтворення виробничих ресурсів як основних факторів аграрного виробництва.

Визначено, що організаційно-економічний механізм суспільного відтворення аграрних ресурсів – це система пов'язаних між собою форм, важелів і методів соціально-економічного впливу на сільськогосподарських товаровиробників з метою активізації виробничої, фінансово-інвестиційної діяльності та насичення аграрних ринків конкурентоспроможною продукцією [1, с. 69]. Враховуючи вищезазначену дефініцію, ми обґрунтували основні складові організаційно-економічного механізму суспільного відтворення виробничих аграрних ресурсів.

Мова йде про організаційну (організація виробництва та бізнес-процесів, відносини власності, система управління на всіх напрямках господарської діяльності, реструктуризація та ін.) та економічну (ціноутворення, оподаткування, планування й прогнозування фінансово-господарської діяльності, економічне стимулювання підприємств, форми їх інвестування та кредитування, мотивація до раціонального ресурсокористування тощо) складові. Вони взаємопов'язані між собою, особливо на кінцевому етапі застосування через аналіз та контроль за використанням ресурсів на всіх рівнях господарювання, надання необхідної інформації власникам або керівникам щодо основних показників та індикаторів діяльності сільськогосподарських підприємств з метою оптимізації ресурсного відтворення.

Важливе значення має визначення чинників, які впливають на відтворення виробничих ресурсів як факторів сільськогосподарського виробництва. Вони мають як загальноекономічний характер, так і проявляються на рівні суб'єктів аграрного господарювання, є суб'єктивними або об'єктивними. Насамперед, це:

- суспільно-політичні (геополітична ситуація, соціально-економічний стан у країні, рівень соціально-економічної стабільності, соціологічні настрої у суспільстві);
- соціально-економічні ( досконалість інститутів й інституцій, стан та рівень розвитку аграрної сфери економіки та ринку праці, рентабельність та дохідність сільськогосподарських підприємств; рівень матеріального та соціально-психологічного стимулювання працівників тощо);
- особливості та пріоритети державної аграрної політики;
- ефективність та якість використання сільськогосподарських земель та інших ресурсів, його проблеми і тенденції;
- природно-кліматичні умови територій розміщення аграрних підприємств (родючість ґрунтів, температурні показники, водна та вітрова ерозія, стихійні лиха та ін.);
- сезонність виробництва (весняно-осінні польові роботи тощо), рівень продуктивності праці та ефективність інших ресурсів;
- енерго- та ресурсоемність сільськогосподарського виробництва, рівень ресурсозбереження;
- упровадження інноваційних технологій, органічного землеробства, меліорацій.

Отже, всі вищевказані чинники мають вирішальний вплив на відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрної сфери економіки. Також відтворення трудових ресурсів повинно базуватися на оптимізації демографічної ситуації, мотивації аграрної праці, забезпеченні доходів та рівня життя сільськогосподарських працівників та жителів на основі принципів соціальної справедливості. З іншого боку, формування ефективного та конкурентоспроможного аграрного виробництва, що забезпечує потреби населення в продуктах харчування, високих доходах, задовольняє попит підприємств переробних галузей, а також потреби експорту в сільськогосподарській продукції та стабільність аграрних ринків, є сьогодні стратегічною метою аграрної політики держави і спрямоване на оптимальне використання та відтворення виробничо-ресурсного потенціалу.

В умовах погіршення якості, порушення, деградації природних систем життєзабезпечення, незавершеності ринкових реформ, нестабільності політичної і соціально-економічної ситуації у країні проблема відтворення аграрного виробничо-ресурсного потенціалу набуває особливої актуальності, але й одночасно відходить на другорядний план через макроекономічні кризові явища та процеси. Складність її вирішення зумовлена також недосконалістю національного законодавства, що регулює еколого-економічні фактори виробництва не досить комплексним підходом до здійснення ринкових реформ і непослідовністю аграрної політики. Тому на сучасному етапі розвитку аграрних формувань тим

---

більше необхідно удосконалювати методологічні підходи до визначення організаційно-економічного механізму відтворення аграрного виробничо-ресурсного потенціалу.

Провідними складовими аграрного потенціалу сільськогосподарських підприємств в Україні є земля, матеріально-технічні засоби, трудові, фінансові і різноманітні нематеріальні ресурси. Земельний фонд країни становить 60,4 млн га, або майже 6 % території Європи. Земля характеризується надзвичайно високим рівнем освоєння та виснаження. Недостатньо економічно та екологічно обґрунтованим є розподіл земель за цільовим призначенням. У структурі земельного фонду значні площі займають ґрунти з незадовільними властивостями (змиті, піддані вітрової ерозії, засолені, солонцюваті, перезволожені тощо), – це деградовані і малородючі ґрунти [3, с. 17].

Площа таких ґрунтів на орних землях перевищує 6,6 млн га, або 20 % площі ріллі, а прямі щорічні втрати (тобто різниця між вартістю валового продукту і витратами на його отримання) досягають, у середньому, 66,5 грн /га, або загалом по Україні близько 400 млн грн [4, с. 110]. Ураховуючи це, землю необхідно визнати капіталом і внести її вартість в економічний обіг. Це сприятиме підвищенню прибутковості сільськогосподарських підприємств і здійсненню розширеного відтворення виробничих ресурсів

Матеріально-технічні ресурси сільськогосподарських підприємств поділяються на основні та оборотні засоби. Основні засоби, крім вартості землі, містять ще і вартість машин та обладнання, транспортних засобів, будівель і споруд, робочої і продуктивної худоби, багаторічних насаджень та ін. Від їх складу значною мірою залежить можливість своєчасного якісного виконання технологічних операцій виробничого процесу. Саме матеріально-технічна база і особливо її активна частина (машини та обладнання) визначають масштаби та напрями розвитку аграрного виробництва, його дохідність, фінансово-економічну стійкість, конкурентоспроможність та ефективність.

Тривалий нееквівалентний обмін сільськогосподарської та промислової продукції призвів до значного зростання ступеня спрацювання основних засобів, зниження темпів упровадження інноваційних технологій, інших досягнень науково-технічного прогресу в агроформуваннях. У багатьох, особливо малих та середніх, сільськогосподарських підприємствах зношення будівель і споруд становить понад 60 %, машин та обладнання – близько 70 %. Формально ж вартість основних засобів зростає через їх індексацію без додаткового введення нових ресурсів. Більше половини парку тракторів, збиральних комбайнів та вантажних автомобілів відпрацювали свій амортизаційний строк. Унаслідок цього витрати на ремонт і технічне обслуговування становлять майже 70 % від суми коштів на придбання нової техніки, до 40 % машин простоюють з технічних причин.

У більшості сільськогосподарських підприємств знижуються ресурсозабезпеченість і рівень економічної ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, унеможливується перехід на високоефективні ресурсоемісні технології виробництва [7, с. 347]. Нині лише агрохолдинги та великі сільськогосподарські підприємства завдяки інвестиціям можуть забезпечити виконання виробничих процесів високопродуктивними та якісними машинами й устаткуванням за умови і з метою використання інноваційних технологій на великих земельних площах.

Проте прагнення отримувати надприбутки за рахунок вирощування комерційних енергомістких продовольчих та технічних культур, що виснажують землю, потребує негайного прийняття на законодавчому рівні заходів щодо раціонального використання земель сільськогосподарського призначення, впровадження у практику нових технологій обробітку ґрунту та інших агротехнічних заходів, спрямованих на збереження та підвищення родючості ґрунтів, боротьбу з ерозійними процесами. Необхідним вважаємо виведення з інтенсивного обробітку малопродуктивних і деградованих земель. Все це потребує значних інвестицій для забезпечення безперервності в нарощуваній виробничій діяльності. Без державної підтримки і підвищення прибутковості сільського господарства в інших підприємствах неможливе відновлення матеріально-технічної бази, впровадження прогресивних технологій, виробництво конкурентоспроможної продукції [5, с. 18].

В аграрному виробництві відтворювальні цикли тісно пов'язані з біологічними законами, переплітаючись з природними. Особливістю сільськогосподарського відтворення є сезонний характер виробничих процесів (у першу чергу, у рослинництві, але й у тваринництві сезонні коливання можуть бути досить істотними). Цим формується відмінний від більшості промислових галузей порядок створення обігового капіталу і відтворення робочої сили, оскільки технологічний процес виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції триває кілька місяців.

Отже, забезпечити нормативи використання обігових коштів за рахунок власних джерел не лише неможливо, але й економічно не виправдано. Надлишок обігових коштів, утворений у міжсезоння, знецінює капітал і створює передумови для нецільового або неефективного використання тимчасово вільних коштів. Внаслідок залежності виробничого процесу від природних умов забезпечити безперервність відтворення в аграрній сфері можливо через економічну складову організаційно-економічного механізму відтворення, сукупність управлінських і регулюючих заходів у сфері відтворювальних циклів як самого аграрного підприємства, так і держави.

---



Останні проявляють свій вплив при використанні горизонтальних економічних зв'язків сільського господарства з машинобудуванням, енергетикою, хімічною промисловістю, будівництвом та іншими галузями економіки; через вертикальні економічні зв'язки у сільському господарстві, забезпечуючи взаємодію живої праці та решти ресурсних факторів виробництва. У результаті такі її складові, як сільськогосподарські угіддя та біологічна група засобів виробництва, щороку циклічно розширено відтворюються у межах галузі й кожного окремого аграрного підприємства. Якщо сільськогосподарські культури та поголів'я тварин відтворюються не лише кількісно, але й якісно, то відтворення земель відбувається лише в якісному змісті, шляхом поліпшення родючості ґрунтів.

Відтворення виробничо-ресурсного потенціалу залежить від комплексу умов, здатних прискорювати цей процес. Їх можна об'єднати в такі групи: природно-біологічна, фінансово-інвестиційна, інформаційна, кадрова, управлінська та інноваційна. Усі вищенаведені чинники, які визначають виробничо-ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств, тісно переплітаються і взаємозалежні між собою та впливають на ефективність використання кожного виду ресурсів. Визначальна роль у ресурсному забезпеченні їх стійкого економічного розвитку, як і національної економіки загалом, належить людському капіталу, який як ресурс аграрного виробництва формується насамперед у середовищі сільського населення. Вимоги до якості останнього зростають у зв'язку з підвищенням техніко-технологічного рівня сільськогосподарського виробництва та необхідністю посилення його конкурентоспроможності. Нині ж професійно-кваліфікаційний рівень аграріїв, які в переважній більшості працюють із відривом від змісту сучасних інноваційних технологій у рослинництві та тваринництві, є низьким.

Вищенаведені проблеми, що спостерігаються сьогодні в ресурсному забезпеченні аграрної сфери економіки, потребують, як уже зазначалося, послідовної державної підтримки, яка в провідних ринкових економіках виконує стабілізуючу та стимулювальну функції у забезпеченні стійкого розвитку суб'єктів аграрного господарювання [6, с. 17]. Системна державна аграрна політика має спрямовуватися на підвищення ефективності використання та відтворення задіяного в сільськогосподарському виробництві виробничо-ресурсного потенціалу, що дозволить аграрній сфері країни бути «точкою зростання» і фундаментом подальших модернізаційних перетворень економіки країни загалом.

Одним з пріоритетних напрямів такої підтримки має стати формування сприятливого фінансово-кредитного середовища через забезпечення сільськогосподарських товаровиробників необхідними обсягами фінансових ресурсів для розширеного відтворення й інноваційного розвитку, фінансової стабільності та конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому аграрних ринках.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Перспективним чинником та елементом організаційно-економічного механізму регулювання процесу відтворення виробничо-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств є організація та розвиток сільських територій шляхом розширення владних повноважень та можливостей сільських громад у здійсненні контролю та стимулюванні раціонального ресурсокористування домогосподарств та малих підприємств; залученні інвестицій у виробничу, екологічну й соціальну сфери села громадськими організаціями, волонтерами та меценатами.

Поліпшити фінансово-інвестиційний стан сільськогосподарських товаровиробників як основного фактора відтворювальних процесів ресурсокористування може державне регулювання інтервенційних реалізаційних цін на сільськогосподарську продукцію та надання кредитів для відтворення матеріально-технічних ресурсів. Субсидування частини банківського відсотка (вартості) інвестованого капіталу дасть змогу отримувачам кредитів скоротити грошові витрати за користування позиковими коштами. Це сприятиме зміцненню фінансово-економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості.

Досить важливим у механізмі регулювання процесів відтворення виробничо-ресурсного потенціалу на перспективу є зниження відсотка плати за користування лізинговим майном. Значну роль у ньому відіграє субсидування будівництва господарських та інших об'єктів на інноваційній основі, реконструкція та технічне переоснащення діючих виробництв. Таке будівництво можна розглядати як інноваційний процес, результатом якого є нововведення в аграрне виробництво та відтворення його ресурсокористування.

### **Список літератури**

1. Амбросов, В. Я. Ефективність використання факторів розширеного відтворення в аграрному секторі / В. Я. Амбросов // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 67-73.
2. Борисова, В. А. Напрями економічного відтворення ресурсного потенціалу АПК / В. А. Борисова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Фінанси і кредит". Вип. №1 (30) 2011 : науково-методичний журнал / Сумський національний аграрний університет. – Суми : СНАУ 2011. -- С. 236-245.

- 
3. Даниленко, А. С. Роль земельних ресурсів у розвитку продовольчого ринку в Україні / А. С. Даниленко // Економіка АПК. – 2011. – № 3. – С. 15-19.
  4. Мармуль, Л. О. Регіональне управління та регулювання використання земельних ресурсів: [монографія] / Л. О. Мармуль, В. А. Романова. – К.: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007. – 192 с.
  5. Мірошніченко, А. М. Економіко-правовий механізм у галузі використання охорони та відтворення земель / А. М. Мірошніченко // Земельне право України. – 2007. – №8-9. – С. 5-30.
  6. Шурик, М. Фінансове забезпечення процесу відтворення земельних ресурсів АПК: проблеми та передумови / М. Шурик // Економіст. – 2010. – №11. – С. 15-18.
  7. Хвесик, М. А. Економіко-правове регулювання природокористування: монографія / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, Ю. П. Кулаковський. – К.: Кондор, 2004. – 524 с.

### **References**

1. Ambrosov, V. Ya. (2009). Efficiency of use of factors of extended reproduction in the agrarian sector. Economy of Ukraine.
2. Borisova, V. A. (2011). Trends of economic reproduction of the resource potential of agro-industrial complex. Visnyk of Sumy national agrarian University. Series "Finance and credit": scientific-methodical journal / Sumy national agrarian University. Sumy : University.
3. Danilenko, A. S. (2011). Role of land resources in the development of the food market in Ukraine. Economy of AIC, 3,15-19.
4. Marmul, L. A., Romanova, V. A. (2007). Regional management and regulation of land resources. Kyiv: NSC "Institute of agrarian economy".
5. Miroshnichenko, A. M. (2007). Economic and legal mechanism in the field of use of protection and restoration of land. Land law of Ukraine.
6. Schuryk, M. (2010). Financial provision of reproduction of land resources of agrarian and industrial complex: problems and preconditions. Economist.
7. Khvesyk, M. A., Gorbach, L. M., Kulakovsky Yu. P. (2004). Economic-legal regulation of environmental management. Kyiv: Condor.

**Стаття надійшла до редакції 19.10.2015 р.**

---

# ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

УДК 338.001.36

**Микола Іванович БОНДАР**

доктор економічних наук,  
професор,  
завідувач кафедри обліку підприємницької діяльності,  
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана  
E-mail: nibondar@mail.ru

**Наталя Юрїївна ЄРШОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічного аналізу та обліку,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
E-mail: natalia\_jershova@mail.ru

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ НА ОСНОВІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ДАНИХ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Бондар, М. І. Методичний підхід до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку [Текст] / Микола Іванович Бондар, Наталя Юрїївна Єршова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 251-261. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

**Вступ.** Визначальною особливістю стратегічно орієнтованої інформаційно-аналітичної системи є використання інформації, що формується, у тому числі – в системі стратегічного управлінського обліку. Формування та розвиток стратегічного управлінського обліку може сприяти вирішенню проблеми компонування та подання інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

**Мета.** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці методичного підходу до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку.

**Методологія.** В основі методології лежить системний підхід, за допомогою якого здійснювалось поєднання складних економічних явищ у єдиний процес. Структурний підхід застосовано для розробки послідовного алгоритму дій як основи методичного підходу до оцінювання стратегії. Концепцію збалансованості використано при декомпозиції показників для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єктів господарювання. Модифікацію SPACE-аналізу імплементовано для визначення поточної стратегії.

**Результати.** Методичний підхід до оцінювання стратегії суб'єкта господарювання ґрунтується на визначенні співвідношення між внутрішніми можливостями та зовнішньою стратегічною ситуацією. У результаті було виокремлено два напрямки вимірювань: внутрішню стратегічну позицію, яка поєднує аналіз сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання; зовнішню стратегічну ситуацію, яка поєднує аналіз можливостей та загроз. Розроблений алгоритм дій як основа методичного підходу передбачає проведення трьох етапів: підготовчого, аналітичного та оцінювального. Оцінювання внутрішньої стратегічної позиції та зовнішньої стратегічної ситуації формалізовано у систему збалансованих показників, згрупованих за перспективами. З метою врахування рівня невизначеності зовнішнього середовища оцінювання статистичних параметрів проведено методом довірчих інтервалів. Модифікація SPACE-матриці надала можливість унаочнення результатів оцінювання стратегії з можливістю проведення порівняльного аналізу.

Здійснено апробацію запропонованого методичного підходу на даних машинобудівних підприємств м. Харкова під час розробки «Стратегії розвитку Харківської області на період до 2020 року».

---

© Микола Іванович Бондар, Наталя Юрїївна Єршова, 2015

---

**Сфера застосування результатів.** Запропонована методика може бути адаптована для економічних суб'єктів різних організаційно-правових форм та скоректована до потреб певної галузі.

**Ключові слова:** стратегія; оцінювання; методичний підхід; стратегічний управлінський облік; система збалансованих показників; SPACE- та SWOT-аналіз.

**Mykola Ivanovych BONDAR**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Head,  
Department of Accounting entrepreneurship,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
E-mail: nibondar@mail.ru

**Natalia Yuriyivna YERSHOVA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of economic analysis and accounting,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"  
E-mail: natalia\_iershova@mail.ru

**METHODICAL APPROACH TO ENTITY STRATEGY EVALUATION ON THE BASIS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING DATA**

**Abstract**

**Introduction.** The defining feature of strategically focused information and analytical system is the use of information that is formed. Formation and development of strategic management accounting can contribute to the layout and presentation of information while making strategic management decisions.

**Goal.** The purpose of the research is to study and develop methodical approach to the evaluation of the strategy of undertakings on the basis of accounting and analytical data of the strategic management accounting.

**Method (Methodology).** The basis of the methodology is a systematic approach. With its help it has been carried out a combination of complex economic phenomena in a single process. The structural approach has been used to develop a consistent algorithm acts as a basis for methodical approach in order to the assess the strategy. Concept of balance has been used while making the decomposition of indicators to assess external and internal environment entities. Modification of SPAC-analysis has been implemented to determine the current strategy.

**Results.** The methodical approach to the evaluation of the strategy is based on the determination of the ratio between internal capabilities and external strategic situation. As a result we have singled out two areas of measurement: internal strategic position that combines analysis of the strengths and weaknesses of the entity; foreign strategic situation, which combines analysis of opportunities and threats. The algorithm acts as a basis for methodical approach and provides three phases: preparatory, analytical and assessment. Evaluation of internal strategic position and external strategic situation has been formalized into in the system of balanced indexes, which have been grouped by prospects. In order to take into account the level of the uncertainty of the external environment the assessment of the statistical parameters has been conducted by the method of confidence intervals. Modification of SPACE-matrix has provided an opportunity to illustrate the results of evaluation of strategies with the ability to conduct a comparative analysis.

**Results.** The technique can be adapted for the economic entities of different legal forms and adjusted to the needs of a particular industry.

**Keywords:** strategy; evaluation; methodical approach; strategic management accounting; balanced scorecard; SPACE- and SWOT-analysis.

**JEL classification:** D22, M41, C81

---

**Вступ**

Процеси суспільного і економічного розвитку супроводжуються високими темпами проникнення інформаційних технологій у всі сфери життя, кардинальними змінами у царинах створення, обробки та використання інформації. Динамічність бізнесу, посилення конкурентної напруги актуалізують питання використання нових інструментів, методів і технік управління суб'єктами господарювання з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Визначальною особливістю стратегічно орієнтованої

---

---

інформаційно-аналітичної системи є використання інформації, що формується, у тому числі – в системі стратегічного управлінського обліку. Тому формування та розвиток стратегічного управлінського обліку може сприяти вирішенню проблеми формування та подання інформації при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Теоретико-методологічні основи формування стратегічного управлінського обліку закладені в працях таких зарубіжних вчених, як K.Summons [1], R. Cooper[2], M. Bromwich [3], A. Coad [4] та ін. Розвитку концептуальних положень стратегічного управлінського обліку (стратегічно-орієнтованого обліку, стратегічного обліку, обліку для стратегічного управління) присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І.Богата [5],Р. Бруханський [6], С. Голов [7], А. Глущенко [8], Е. Самєдова [8], В. Маняєва [9], В. Несветайлов [10], С. Ніколаєва [11],А. Пилипенко [12], І. Хахонова [13]та ін.

Науково-теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління, стратегічного планування та аналізу діяльності підприємств присвячені праці зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф [14], А. Томпсон [15], О. Віханський [16]. Свій вагомий внесок зробили вітчизняні дослідники: П. Гордієнко [17], В. Герасимчук [18], А. Налівайко [19], В. Пастухова [20], В. Пономаренко [21], К. Редченко [22] та інші.

Водночас потребує подальшого удосконалення методичне забезпечення оцінювання стратегії суб'єктів господарювання з метою своєчасного виявлення та упередження загроз їх стійкому функціонуванню.

### **Мета та завдання статті**

Мета полягає в обґрунтуванні та розробці методичного підходу до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку. Завданнями є:

- визначення переваг використання даних стратегічного управлінського обліку для оцінювання стратегії суб'єктів господарювання;
- розробка алгоритму дій як основи методичного підходу до оцінювання стратегії;
- проведення апробації запропонованого методичного підходу для оцінювання стратегії машинобудівних підприємств м. Харкова.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Стратегічна парадигма управління вимагає зміни традиційної системи обліку на стратегічно-орієнтовану, мета якої полягає у спостереженні, фіксації інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище, обліку ключових показників та факторів успіху при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Маняєва В.А. зазначає, що на підставі даних стратегічного управлінського обліку здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, результати якого є важливою умовою для обґрунтування та структурування чинників, що визначають взаємозв'язок поточного і майбутнього станів економіки суб'єкта господарювання [9, с.249].

Аналіз спеціальної літератури [1, 5, 6, 8, 10, 12] дозволив сформувати переваги обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку, серед яких:

- інформаційне забезпечення розробки кількох варіантів стратегії розвитку суб'єктів господарювання для вибору найбільш оптимальної з них;
- інформаційно-аналітична підтримка оцінки досягнення оперативних і стратегічних цілей, фінансового стану та виробничого потенціалу суб'єктів господарювання;
- інтеграція прогностичних, планових, нормативних і фактичних інформаційно-аналітичних даних щодо фінансово-виробничої діяльності з метою забезпечення стратегічного управління суб'єктів господарювання;
- облік факторів зовнішнього середовища, капіталу, прибутковості, ризику та ін.

Отже, в інформаційно-аналітичному контурі стратегічного управлінського обліку формується інформація про зовнішнє та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, яка може бути використана для оцінювання його можливостей та загроз за поточних ринкових умов, що є визначальним при прийнятті стратегічних управлінських рішень. Оцінювання стратегії суб'єкта господарювання пропонуємо визначати на основі співвідношення між внутрішніми можливостями суб'єкта господарювання та зовнішньою стратегічною ситуацією. Оцінювання внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання пропонуємо проводити за інтегральним показником внутрішньої стратегічної позиції (Internal Strategic Position,  $I_1(ISP)$ ), який формується шляхом порівняння часткових показників оцінки сильних та слабких сторін ( $Сил_i$ ,  $Сл_i$ ). Оцінку зовнішньої стратегічної ситуації пропонуємо проводити за інтегральним показником (External Strategic Position,  $I_2(ESP)$ ), який формується шляхом порівняння часткових показників оцінки можливостей та загроз ( $M_i$ ,  $З_i$ ). Система показників у межах кожного напрямку вимірювання коректується для кожної бізнес-одиниці, в результаті чого зі сформованого переліку усуваються нерелевантні і додаються специфічні показники.

В основу запропонованого методичного підходу до оцінювання стратегії покладений алгоритм дій, який передбачає послідовне проведення трьох етапів: підготовчого, аналітичного та оцінювального. (рис. 1).

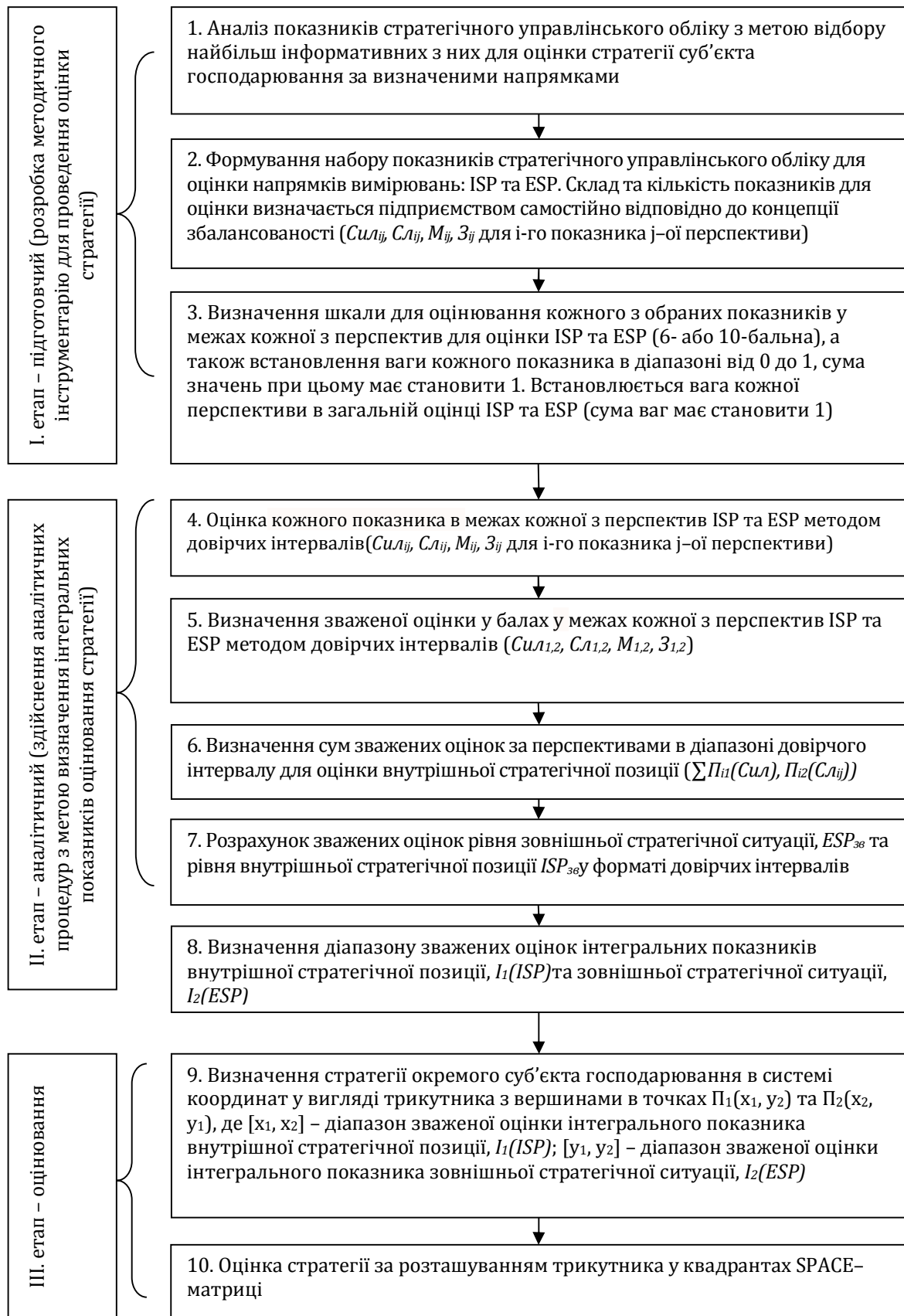


Рис. 1. Алгоритм оцінювання стратегії суб'єкта господарювання

1. На підготовчому етапі аналізуються показники стратегічного управлінського обліку з метою вибору найбільш інформативних з них для оцінювання стратегії. Далі формується набір часткових показників за окремими напрямками вимірювань: ISP та ESP.

Склад та кількість показників для оцінювання ISP пропонуємо визначати за збалансованою системою (ЗСП), філософія якої будується на комплексному описі траєкторії функціонування економічного суб'єкта: традиційні фінансові показники та фактори, що впливають на них, – ефективна робота з клієнтами, оптимальність внутрішніх бізнес-процесів і стратегічна компетентність персоналу у своїй області [23]. Іншими словами, з'являється можливість формалізувати стратегію у показники, згруповані за чотирма перспективами: фінанси, маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, знання з позиції слабких та сильних сторін ( $C_{il}, C_{li}$ , за  $i$ -им показником для  $j$ -ої перспективи). Перспектива «фінанси» характеризується сукупністю джерел і запасів фінансових можливостей, які є в наявності і можуть бути використані для реалізації конкретних стратегічних цілей та завдань. Перспектива «маркетинг» спрямована на моніторинг зовнішнього бізнес-середовища суб'єкта господарювання з метою інформаційної та аналітичної підтримки його стратегії. Перспективу «внутрішні бізнес-процеси» можна охарактеризувати через «ланцюжок цінностей» внутрішніх процесів суб'єкта господарювання, які впливають на ступінь задоволення потреб споживачів і підвищують фінансові результати. Перспектива «знання» є головною креативною силою і елементом формування стратегічних компетенцій, оскільки генерація ідей, у тому числі стратегічних, відбувається у свідомості людини. Знання – це сукупність проінвестованих виробничих навичок, знань, здібностей, якими володіє людина, які їй належать і є невіддільними від неї, які практично використовуються в повсякденному житті. Методичний підхід до визначення перспектив, процедури формування та каскадування, оптимальної кількості ЗСП більш детально представлений у праці [24]. Як інструмент, використовуються: кореляційний аналіз – для оцінки відсутності тісного лінійного зв'язку у межах кожної з підсистем ЗСП, факторний – для відбору найбільш значущих та інформативних показників. Завдяки такому підходу з'являється можливість аналізувати, а надалі – і коректувати систему стратегічних цілей за всіма зазначеними траєкторіями функціонування економічного суб'єкта. Склад та кількість показників для оцінювання ESP суб'єкта господарювання також пропонуємо визначати за концепцією збалансованості шляхом групування за чотирма перспективами: економічна та фінансова сфери, ринкове середовище, технологічна та науково-технічна сфера, соціальна інфраструктура ( $M_i, Z_i$ , за  $i$ -м показником для  $j$ -ої перспективи).

На підготовчому етапі експертним шляхом визначається шкала для оцінювання кожного з обраних показників у межах однієї перспективи для ISP та ESP (6-ти або 10-бальна), а також значущість кожного показника – вага (в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1). Під час формування набору показників за кожною перспективою, а також встановлення їх ваги необхідно враховувати специфічні особливості окремого суб'єкта господарювання, його цілі, наявний ресурсний потенціал тощо. Значущість кожної перспективи в межах оцінювання ISP та ESP розподіляється пропорційно.

2. На аналітичному етапі проводиться експертне оцінювання і встановлення чисельного значення для кожного показника в межах перспектив оцінювання ISP та ESP. З урахуванням високого рівня невизначеності зовнішнього середовища оцінювання кожного з обраних показників у межах однієї з перспектив ISP та ESP проведено у форматі довірчих інтервалів ( $C_{i1,2}, C_{l1,2}, M_{1,2}, Z_{1,2}$ ). Метод довірчих інтервалів використовується в математичній статистиці для інтервальної оцінки статистичних параметрів, і вважається кращим при невеликому обсязі вибірки [25, 26]. Довірчим інтервалом параметра  $\theta$  розподілу випадкової величини  $X$  з рівнем довіри  $p$ , породженим вибіркою  $(x_1, \dots, x_n)$ , є інтервал з межами  $l(x_1, \dots, x_n)$  та  $u(x_1, \dots, x_n)$ , які є реалізаціями випадкових величин  $L(x_1, \dots, x_n)$  та  $U(x_1, \dots, x_n)$ , таких, що:

$$P(L \leq \theta \leq U) = p, \quad (1)$$

Після встановлення оцінок за кожним показником визначається сума зважених оцінок за перспективами в діапазоні довірчого інтервалу: для оцінки внутрішньої стратегічної позиції ( $\sum P_{i1}(C_{ul}), P_{i2}(C_{li})$ ); зовнішньої стратегічної ситуації ( $\sum P_{i1}(M), P_{i2}(Z)$ ). Зважена оцінка рівня внутрішньої стратегічної позиції  $ISP_{36}$  у форматі довірчих інтервалів розраховується за формулою середньої арифметичної [25, 26]:

$$ISP_{36} = \begin{cases} C_{ul,1,2} = \left[ \left( \sum_{i=1}^n P_{i1}(C_{ul}) \right) / n; \left( \sum_{i=1}^n P_{i2}(C_{ul}) \right) / n \right]; \\ C_{l,1,2} = \left[ \left( \sum_{i=1}^n P_{i1}(C_{l}) \right) / n; \left( \sum_{i=1}^n P_{i2}(C_{l}) \right) / n \right]. \end{cases} \quad (2)$$

де  $ISP_{36}$  – зважена оцінка рівня внутрішньої стратегічної позиції; балів;

$\sum \Pi_{i1}(C_{i1}), \Pi_{i2}(C_{i2})$  – сума зважених оцінок за перспективами в діапазоні довірчого інтервалу ( $i = 1..n$ );

$n$  – кількість перспектив за збалансованою системою показників ( $n = 4$ ).

Зважена оцінка рівня зовнішньої стратегічної ситуації,  $ESP_{36}$  у форматі довірчих інтервалів розраховується за формулою середньої арифметичної [25; 26]:

$$ESP_{36} = \begin{cases} M_{1,2} = \left[ \left( \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{i1}(M)}{n} \right) / n; \left( \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{i2}(M)}{n} \right) / n \right]; \\ 3_{1,2} = \left[ \left( \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{i1}(3)}{n} \right) / n; \left( \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_{i2}(3)}{n} \right) / n \right]. \end{cases} \quad (3)$$

де  $ESP_{36}$  – зважена оцінка рівня зовнішньої стратегічної ситуації; балів;

$\sum \Pi_{i1}(M), \Pi_{i2}(3)$  – сума зважених оцінок за перспективами в діапазоні довірчого інтервалу ( $i = 1..n$ );

$n$  – кількість перспектив за збалансованою системою показників ( $n = 4$ ).

Діапазон зваженої оцінки інтегрального показника внутрішньої стратегічної позиції  $I_1(ISP)$  визначається координатами  $[x_1, x_2]$ . Діапазон зваженої оцінки інтегрального показника зовнішньої стратегічної ситуації  $I_2(ESP)$  визначається координатами  $[y_1, y_2]$ :

$$\begin{aligned} I_1(ISP)[x_1, x_2] &= [C_{w1}, C_{w2}](-)[C_{l1}, C_{l2}]; \\ I_2(ESP)[y_1, y_2] &= [M_1, M_2](-)[3_1, 3_2] \end{aligned} \quad (4)$$

3. Оцінювальний етап. Як інструменти для оцінювання стратегії суб'єкта господарювання, пропонуємо комбінацію SPACE- та SWOT-аналізу. Метод SWOT-аналізу спрямований на визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на досягнення мети або навпаки – заважають її досягненню. Внутрішнє середовище оцінюється з боку сильних (strengths) та слабких (weaknesses) сторін. Зовнішнє середовище оцінюється з боку потенційних можливостей (opportunities) та загроз (threats) діяльності суб'єкта господарювання за певних ринкових умов. SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій суб'єктами господарювання. Перша згадка цього інструменту зустрічається в працях Р. Роу, Р. Майсона і К. Дикела [27]. Надалі інструментарій доповнювався і модифікувався як самими авторами, так і їх послідовниками. Зокрема в 1998 виходить стаття в журналі «Long Range Planning» під авторством Л. Райдера і Л. Лоу [28]. Методика SPACE є розширенням таких класичних інструментів, як BCG аналіз, ADL, матриця GE і Shell, що дозволяє подолати деякі обмеження цих підходів і обумовлює актуальність методики як інструменту прийняття стратегічних рішень. Стратегічна позиція допускає графічну інтерпретацію SPACE діаграмою і вектором стратегічної позиції. Через графічне зображення стратегічної позиції бізнес-одиниці вектор стратегічної позиції залежно від свого розташування на площині діаграми дозволяє визначити рекомендовані стратегічні напрями розвитку. Кожний стратегічний напрямок розвитку бізнесу є загальною установкою діяльності суб'єкта господарювання.

Комбінація SPACE- та SWOT-аналізу надає можливість оцінювання стратегії суб'єкта господарювання за чотирма координатами: координати, які оцінюють внутрішню стратегічну позицію (Internal Strategic Position) – сильні та слабкі сторони (вісь абсцис), та координати, які оцінюють зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position) – можливості та загрози (вісь ординат). Для визначення діапазону стратегії окремого суб'єкта господарювання в системі координат будується трикутник з вершинами у точках  $\Pi_1(x_1, y_2)$  та  $\Pi_2(x_2, y_1)$ , які розраховуються за формулою (4). За результатами оцінювання ISP- та ESP-стратегія суб'єкта господарювання визначається однією з чотирьох можливих квадрантів на модифікованій SPACE-матриці.

I. Розташування в квадранті Сил–М характеризується наступальною стратегією, оскільки в такому випадку суб'єкт господарювання має високий рівень внутрішньої стратегічної позиції та можливості, обумовлені сприятливою зовнішньою стратегічною ситуацією. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Механізми спрямовані на розширення виробництва і продажів; цінову війну з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

II. Розташування в квадранті Сил–З характеризується конкурентною стратегією, оскільки суб'єкт господарювання має високий рівень внутрішньої стратегічної позиції, але функціонує в загрозливій та агресивній зовнішній стратегічній ситуації. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

III. Розташування в квадранті Сл–М характеризується консервативною стратегією, оскільки за наявності певних зовнішніх можливостей для розвитку суб'єкта господарювання, обумовлених сприятливою зовнішньою стратегічною ситуацією, критичним фактором є внутрішня стратегічна



позиція. Необхідно забезпечитись від загроз, пов'язаних із втратою фінансування. Така стратегія дозволить бізнес-одиниці зайняти власну ринкову нішу і ухилитися від прямої конкуренції з гігантами на ринку, використовувати зовнішні можливості для розвитку внутрішньої стратегічної позиції. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.

IV. Розташування в квадранті Сл-3 характеризується захисною стратегією, оскільки суб'єкт господарювання не має достатньої внутрішньої стратегічної позиції для нівелювання або зниження зовнішніх загроз. Така стратегія передбачає мінімізацію ризиків і пошук прихованих резервів для розвитку ресурсного потенціалу шляхом ретельного відбору перспективних інноваційних проектів і особливої уваги до сфери виробництва і маркетингу в процесі їх реалізації.

Апробація запропонованого методичного підходу проведена на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку 5-ти машинобудівних підприємств м. Харкова під час розробки «Стратегії розвитку Харківської області на період до 2020 року» [29]. Оскільки вибір критеріїв та їх оцінка вимагають знань методології стратегічного аналізу, специфіки галузі та бізнесу підприємств, як експерти, були залучені керівники функціональних підрозділів та фахівці з досвідом роботи, які працюють на аналізованих машинобудівних підприємствах. Було сформовано 5 експертних груп, кожна з яких характеризувалася високою погодженістю думок експертів (з метою перевірки узгодженості думок експертів за допомогою програмного продукту Statistica 6.0 було розраховано коефіцієнти конкордації Кендалла.), отже, об'єктивною оцінкою (коефіцієнти конкордації для кожної них перевищувала 0,75 та наближена до 1) [25, 26]. За кожною перспективою ЗСП для оцінювання ISP та ESP кожного з 5-ти машинобудівних підприємств були розраховані показники за період 2013-2014 рр. На основі сформованої системи показників оцінено діяльність досліджуваних підприємств, проаналізовано тенденцію зміни кожного показника, відповідність/невідповідність нормативному або рекомендованому значенню, виявлено проблемні аспекти та відхилення в роботі аналізованих економічних суб'єктів. У таблицях 1, 2 наведено результати розрахунку зваженої оцінки показників за перспективами ISP та ESP у форматі довірчих інтервалів, які відображають діапазон можливих змін кожного показника для Підприємства №1.

Зважена оцінка внутрішньої стратегічної позиції ( $ISP_{зв}$ ) Підприємства №1 за формулою (2):

$$Сил_{1,2} = [3,325 - 4,3]$$

$$Сл_{1,2} = [1,3 - 1,875]$$

**Таблиця 1. Оцінка рівня внутрішньої стратегічної позиції (ISP) Підприємства №1 (авторська розробка)**

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка сильної позиції, балів, $Сил_{ij}$	Зважена оцінка слабкої позиції, балів, $Сл_{ij}$
1	2	3	4	5
<i>Перспектива «фінанси»</i>			3,8-4,9	1,2-1,8
Рентабельність вкладеного капіталу	6-8	0,2	1,2-1,6	
Коефіцієнт чистого прибутку	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Коефіцієнт поточної ліквідності	3-5	0,2	-	0,6-1
Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції	7-9	0,3	2,1-2,7	-
Стабільність отримання прибутку	5-6	0,1	0,5-0,6	-
<i>Перспектива «маркетинг»</i>			3,6-5,0	1,0-1,4
Рентабельність продажу	6-8	0,2	1,2-1,6	-
Рентабельність інноваційної продукції	6-9	0,3	1,8-2,7	-
Частка підприємства на ринку	2-3	0,2	-	0,4-0,6
Можливість активного впливу на рівень цін і витрат	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Питома вага продажів без відхилень за строками постачання	6-7	0,1	0,6-0,7	-
<i>Перспектива «внутрішні бізнес-процеси»</i>			3,9-5,0	1,2-1,8
Рентабельність виробництва	6-8	0,2	1,2-1,6	-
Питома вага нового продукту в загальному обсязі випуску	7-9	0,3	2,1-2,7	-
Показник ефективності використання основних засобів	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	3-5	0,2	-	0,6-1,0
Частка стандартизованих і регламентованих бізнес-процесів	6-7	0,1	0,6-0,7	-

**Продовження таблиці 1**

1	2	3	4	5
<i>Перспектива «знання»</i>			2,0-2,3	1,8-2,5
Коефіцієнт стабільності кадрів	8-9	0,1	0,8-0,9	-
Питома вага персоналу, який пройшов курси підвищення кваліфікації	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Обсяг активів на 1 працівника	6-7	0,2	1,2-1,4	-
Наявність системи стимулювання праці	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Частка витрат на навчання персоналу в загальних витратах	2-3	0,3	-	0,6-0,9

**Таблиця 2. Оцінка рівня зовнішньої стратегічної ситуації (ESP) Підприємства №1 (авторська розробка)**

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка можливостей, балів, $M_{ij}$	Зважена оцінка загроз, балів, $Z_{ij}$
<i>Перспектива «економічна та фінансова сфери»</i>			4,4-5,0	0,8-1,6
Рівень промислового виробництва (ділової активності)	7-8	0,1	0,7-0,8	-
Рівень макроекономічної стабільності	2-4	0,3	-	0,6-1,2
Податкова політика	2-4	0,1	-	0,2-0,4
Темпи інфляції	8-9	0,2	1,6-1,8	-
Обсяги реалізації інноваційної продукції	7-8	0,3	2,1-2,4	-
<i>Перспектива «ринкове середовище»</i>			3,8-5,0	0,8-1,2
Поява нових сегментів ринку	2-3	0,1	-	0,2-0,3
Темпи зростання ринку	2-3	0,3	-	0,6-0,9
Частка підприємства на ринку	7-9	0,3	2,1-2,7	-
Стадія життєвого циклу галузі	5-7	0,1	0,5-0,7	-
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку	6-8	0,2	1,2-1,6	-
<i>Перспектива «технологічна та науково-технічна сфера»</i>			1,7-2,0	2,0-3,1
Зміни інвестиційного клімату	2-4	0,3	-	0,6-1,2
Рівень інноваційності інфраструктури	2-4	0,1	-	0,2-0,4
Тривалість життєвого циклу галузі	5-6	0,1	0,5-0,6	-
Ступінь інновативності галузі	6-7	0,2	1,2-1,4	-
Інтеграція процесів створення, дистрибуції та споживання інновацій	4-6	0,3	-	1,2-1,5
<i>Перспектива «соціальна інфраструктура»</i>			2,4-2,8	1,8-2,5
Рівень суспільної привабливості галузі	3-5	0,1	-	0,3-0,5
Рівень реальних доходів населення	3-4	0,3	-	0,9-1,2
Відношення до наукової діяльності у суспільстві	3-4	0,2	-	0,6-0,8
Показник розвитку інтелектуального капіталу	6-7	0,3	1,8-2,1	-
Показник культурно-освітнього рівня	6-7	0,1	0,6-0,7	-

Зважена рівня зовнішньої стратегічної ситуації ( $ESP_{3\alpha}$ ) Підприємства №1 за формулою (3):

$$M_{1,2} = [3,075 - 3,7]$$

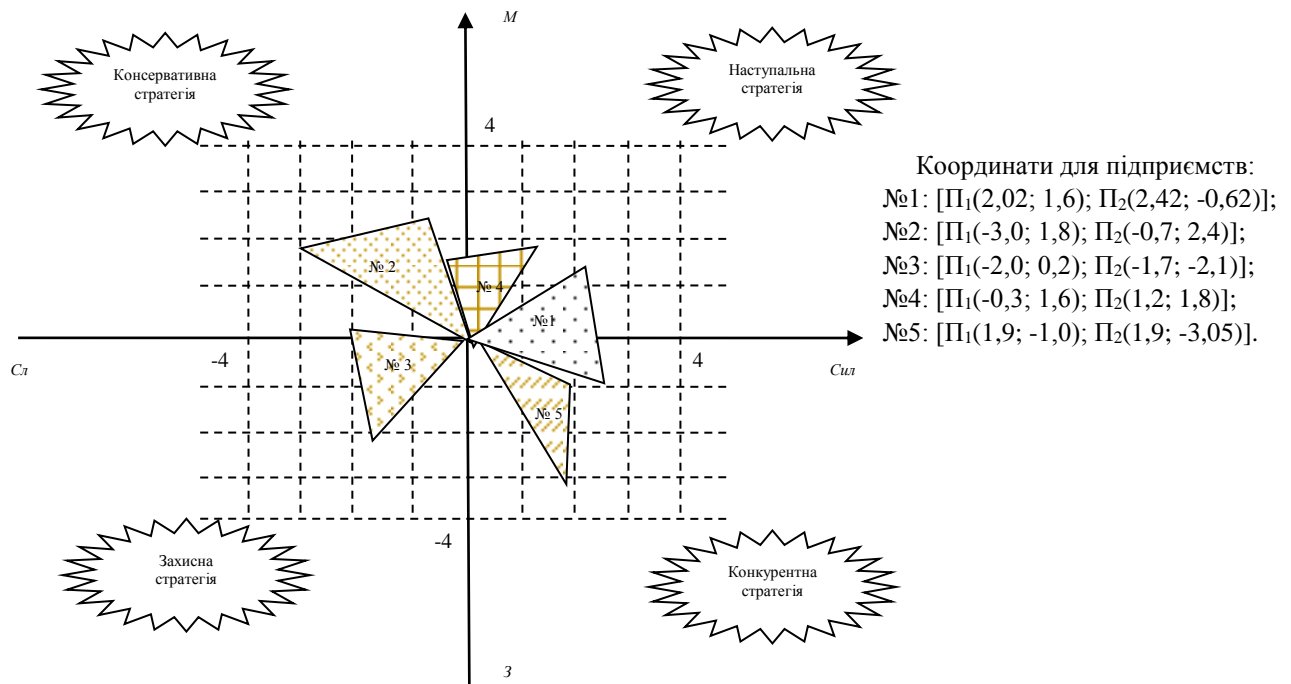
$$Z_{1,2} = [1,35 - 2,1]$$

Діапазони зважених оцінок інтегральних показників внутрішньої стратегічної позиції  $I_1(ISP)$  та зовнішньої стратегічної ситуації  $I_2(ESP)$  розраховані за (4):

$$I_1(ISP)[x_1, x_2] = [3,325; 4,3](-) [1,3; 1,875] = [2,02; 2,42];$$

$$I_2(ESP)[y_1, y_2] = [3,075; 3,7](-) [1,35; 2,1] = [-0,62; 1,6]$$

Координати для оцінювання стратегії Підприємства №1 позначені в системі координат (рис. 1) і з'єднані у трикутник з вершинами у початку системи координат та точками  $\Pi_1(2,02; 1,6)$  і  $\Pi_2(2,42; -0,62)$ . На рисунку 2 також зображено результати оцінювання стратегії інших підприємств за запропонованою методикою.



**Рис. 2. Результати порівняльного оцінювання стратегій 5-ти машинобудівних підприємств м. Харкова (комбінація методів SPACE- та SWOT-аналізу з використанням довірчих інтервалів) (авторська розробка)**

Таким чином, стратегічний управлінський облік значно розширює сферу своєї дії в інформаційному забезпеченні стратегічного управління суб'єктів господарювання. Перевагами запропонованого методичного підходу до оцінювання стратегії суб'єктів господарювання на основі обліково-аналітичних даних стратегічного управлінського обліку є: забезпечення збалансованості при визначенні набору показників для оцінки ISP та ESP суб'єкта господарювання, врахування рівня невизначеності зовнішнього середовища при оцінці статистичних параметрів на основі довірчих інтервалів, унаочнення результатів оцінювання стратегії шляхом розташування у відповідних квадрантах SPACE-матриці та можливість проведення порівняльного аналізу з результатами оцінювання стратегій інших підприємств.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Проведені дослідження засвідчують, що використання запропонованої методики в практичній діяльності вітчизняних підприємств дозволить оцінювати поточну стратегію та визначати стратегічні орієнтири для формування перспективної стратегії. При цьому формалізація процесу оцінювання, з одного боку, уможливить коректне використання аналітичних прийомів на основі збалансованого підходу, з іншого – підвищить обґрунтованість та надійність стратегічних управлінських рішень.

#### **Список літератури**

1. Summons, K. Strategic management accounting for pricing: a case example [Text] / K. Simmons // Accounting and Business Research. – 1982. – № 12.
2. Cooper, R. Measure costs right: make the right decisions [Text] / R. Cooper, R. S. Kaplan // Harvard Business Review October. – 1988.
3. Bromwich, M. The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets [Text] / M. Bromwich. – Accounting, Organisations and Society. – 1990. – Vol. 15. – P. 27-46.
4. Coad, A. Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting [Text] / A. Coad. — 1996, December, P. 387-408.
5. Богатая, И. Н. Стратегический учет собственности предприятия [Текст] / И. Н. Богатая. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 320 с.
6. Бруханський, Р. Ф. Облік і аналіз в системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія [Текст] / Р. Ф. Бруханський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 384 с.
7. Голов, С. Ф. Управлінський облік [Текст] / С. Ф. Голов. – 3-тє вид. – К.: Лібра, 2006. – 704 с.
8. Глущенко, А. В. Концептуальные основы управленческого учета [Текст] / А. В. Глущенко, Э. Н. Самедова. // Финансы. Бухгалтерский учет. – 2012. – №2(12). – С. 181-187.

9. Маняєв, В. А. Развитие теории управленческого учета в России [Текст] / В. А. Маняева // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Вип.3 (21). – С. 240-249.
10. Несветаилов, В. Ф. Стратегический управленческий учет на предприятиях энергетики [Текст]: монографія / В. Ф. Несветаилов. За ред. В. В. Панкова. – М.: ИнформБюро, 2011. – 423 с.
11. Николаева, О. Е. Стратегический управленческий учет [Текст] / О. Е. Николаева, О. В. Алексеева. – М.: ЕдиториалУРСС, 2003. – 303 с.
12. Пилипенко, А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства : наукове видання [Текст] / А. А. Пилипенко. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 276 с.
13. Хахонова, И. И. Система стратегического учета: формирование и развитие [Текст] / И. И. Хахонова, Н. Н. Хахонова // Фундаментальный исследования. Экономические науки. – 2013. – №6. – Ч.3. – С. 720-724.
14. Ансофф, И. Н. Стратегический менеджмент: классическое издание [Текст] / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 2011. — 344 с.
15. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент [Текст] / А. А. Томпсон. Пер с англ. Посохова Н. А. – М.: Инфра-М, 2000. – 412с.
16. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Гайдарики, 1999. – 296с.
17. Гордієнко, П. Л. Стратегічний аналіз [Текст] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478с.
18. Герасимчук, В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Текст] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360с.
19. Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія [Текст] / (А. П. Налівайко, Т. І. Решетняк, Н. М. Євдокімова та інш. за ред. д-р екон наук, проф. А. П. Налівайка). – К.: КНЕУ, 2013. – 454 с.
20. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія [Текст] / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
21. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : монографія [Текст] / В. С. Пономаренко. – Х.: ХДГУ, 2002. – 639 с.
22. Редченко, К. І. Техніка кластерного аналізу: групування з метою оцінки стратегічних перспектив [Текст] / К. І. Редченко, І. В. Островський // Стратегічні пріоритети розвитку регіонів у системі економічної політики в Україні. Науковий вісник. – Випуск II, Чернівці: ЧТЕІ, 2001. – С. 82-84.
23. Kaplan, R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
24. Єршова, Н. Ю. Система збалансованих показників як елемент стратегічного управлінського обліку в контурі завдань забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Н. Ю. Єршова // Економічний і соціальний розвиток країни: теорія, методологія, управління:збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук. – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 112-119.
25. Гмурман, В. Е. Теория вероятностей и математическая статистика [Текст] / В. Е. Гмурман. – 9-е изд. – М.: Высшая школа, 2003.– 479 с.
26. Справочник по прикладной статистике. В 2-х т. Т. 1: Пер. с англ. [Текст] / Под ред. Э. Ллойда, У. Ледермана, Ю. Н.Тюрина. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 510 с.
27. Strategic management: A methodological approach [Text] /A. J. Rowe, R. D. Mason, K. E. Dickel. – Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
28. Radder, L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition [Text] / L. Radder, L.Louw. – Long Range Planning, 1998.
29. Стратегія розвитку Харківської області на період до 2020 року [Електронне видання]. – Режим доступу : <http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf>.

## References

1. Summons, K. (1982). Strategic management accounting for pricing: a case example. Accounting and Business Research, 12.
2. Cooper, R. & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: make the right decisions. Harvard Business Review, October.
3. Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets. Accounting, Organisations and Society, 15, 27-46.
4. Coad, A. (1996). Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting Management Accounting Research, December, 387-408.
5. Bogataja, I. N. (2001). Strategicheskij uchet sobstvennosti predpriyatija. Rostov n/D: Feniks.

- 
6. Brukhanskiy, R. F. (2014). *Oblik i analiz v systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva*. Ternopil: TNEU.
  7. Holov, S. F. (2006). *Upravlinskyi oblik*. Kyiv: Libra.
  8. Glushhenko, A. V. & Samedova, Je. N. (2012). *Konceptual'nye osnovy upravlencheskogo ucheta*. *Finansy. Buhgalterskij uchet*, 2(12), 181-187.
  9. Manjajev, V. A. (2011). *Razvitie teorii upravlencheskogo ucheta v Rossii*. *Mizhnarodnij zbirnik naukovih prac'*, 3 (21), 240-249.
  10. Nesvetajlov, V. F. (2011). *Strategicheskij upravlencheskij uchet na predpriyatijah jenergetiki*. Minsk: InformBjuro.
  11. Nikolaeva, O. E. & Alekseeva, O. V. (2003). *Strategicheskij upravlencheskij uchet*. Moscow: EditorialURSS.
  12. Pylypenko, A. A. (2007). *Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva*. Kharkiv: KhNEU.
  13. Hahonova, I. I. & Hahonova, N. N. (2013). *Sistema strategicheskogo ucheta: formirovanie i razvitie*. *Fundamental'nyj issledovaniya. Jekonomicheskie nauki*, 6(3), 720-724.
  14. Ansoff, I. N. (2011). *Strategicheskij menedzhment*. SPb.: Piter.
  15. Tompson, A. A. (2000). *Strategicheskij menedzhment*. Moscow: Infra-M.
  16. Vihanskij, O. S. (1999). *Strategicheskoe upravlenie*. Moscow: Gajdariki.
  17. Hordiienko, P. L. & Didkovska, L. H. & Yashkina, N. V. (2008). *Stratehichnyi analiz*. Kyiv: Alerta.
  18. Herasymchuk, V. H. (2000). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom. Hrafichne modeliuвання*. Kyiv: KNEU.
  19. Nalivaiko, A. P., Reshetniak, T. I., Yevdokimova, N. M. (2013). *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv*. Kyiv: KNEU.
  20. Pastukhova, V. V. (2002). *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
  21. Ponomarenko, V. S. (2002). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva*. Kharkiv: KhDIEU.
  22. Riedchenko, K. I. & Ostrovskiy, I. V. (2001). *Tekhnika klasternoho analizu: hrupuvannia z metoiu otsinky stratehichnykh perspektyv. Stratehichni pryorytety rozvytku rehioniv u systemi ekonomichnoi polityky v Ukraini*. *Naukovyi visnyk*, II, 82-84.
  23. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press.
  24. Yershova, N. Yu. (2015). *Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak element stratehichnoho upravlinskoho obliku v konturi zavdan zabezpechennia dovhostrokovoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi i sotsialnyi rozvytok krainy: teoriia, metodolohiia, upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*. Dnipropetrovsk: Helvetyka.
  25. Gmurman, V. E. (2003). *Teorija verojatnostej i matematicheskaja statistika*. Moscow: Vysshaja shkola.
  26. Llojda, Je., Ledermana, U., Tjurina, Ju. N. (1989). *Spravochnik po prikladnoj statistike*. Moscow: Finansy i statistika.
  27. Rowe, A. J., Mason, R. D., Dickel, K. E. (1982). *Strategic management: A methodological approach*. MA: Addison-Wesley.
  28. Radder, L. & Louw, L. (1998). *The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition*. Long Range Planning.
  29. *Stratehiia rozvytku Kharkivskoi oblasti na period do 2020 roku*. (n.d.). Retrieved from: <http://old.kharkivoda.gov.ua/documents/16203/1088.pdf>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Людмила Михайлівна БРАТЧУК**

кандидат економічних наук,  
старший науковий співробітник,  
провідний науковий співробітник відділу аграрної економіки і продовольства,  
Національна академія аграрних наук України  
E-mail: bratchukl@ukr.net

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ТА  
ЙОГО ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Братчук, Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення [Текст] / Людмила Михайлівна Братчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 262-269. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Актуальність дослідження визначається необхідністю наукового обґрунтування економічної сутності інтелектуального капіталу та його облікового забезпечення в межах нової економічної парадигми, яка обумовлена поширенням економіки знань та інформатизації суспільства. Нині значущість знань зростає, випереджаючи роль засобів виробництва і природних ресурсів. Сучасне підприємство характеризується не тільки виробництвом продукції, але й виробництвом знань. Тобто імідж підприємства має бути оцінений величиною інтелектуального капіталу.

**Мета.** Теоретичне обґрунтування сутності інтелектуального капіталу та необхідності його облікового відображення у суб'єктів господарювання.

**Метод (методологія).** При дослідженні економічної сутності інтелектуального капіталу використано такі методи: історичний та логічний – для аналізу наявних напрацювань та публікацій, присвячених вивченню сутності інтелектуального капіталу, в тому числі у системі об'єктів бухгалтерського обліку; порівняльний – для визначення подібностей та відмінностей між теоріями, що пояснюють функціонування інтелектуального капіталу; семантичного аналізу – для уточнення понятійного апарату.

**Результати.** Здійснено дослідження економічної сутності інтелектуального капіталу, яку складають продукти інтелектуальної праці: ідеї, винаходи, управлінські рішення, які набувають «товарності» і відповідно «інноваційності». Так сутність інтелектуального капіталу як одного із видів останнього полягає у можливості його залучення до процесу колообігу, де здійснюється його інвестування, виробниче споживання та забезпечується додаткова вартість. Інтелектуальному капіталу, порівняно із відомими його формами, властиві значні ризики та більш високий ступінь розвитку, орієнтований на задоволення потреб суспільства.

Складовою інтелектуального капіталу є інтелектуальна власність, яка втілюється у формі права на цю частину капіталу при його використанні у процесі створення та комерціалізації інноваційної продукції.

Обґрунтовано, що інтелектуальний капітал пов'язаний з наявністю та ефективним використанням інтелектуальних ресурсів та людського капіталу. Це і знання, навички і творчі обдарування працівників, інформація, нематеріальні активи, інтелектуальна власність. Щодо людського капіталу, то він характеризується результатом попередньої творчої діяльності людини, появою нових інтелектуальних здібностей та визначається вартісною оцінкою таких здібностей у процесі розробки інтелектуального продукту. У роботі розкрито концептуальні основи інтелектуального капіталу.

У вузькому розумінні під інтелектуальним капіталом слід розуміти сукупність знань і здібностей, які стимулюють появу нових ідей, технологій, новацій та здатні приносити економічну вигоду.

Інтелектуальний капітал у широкому розумінні – це вартісна оцінка продукту інтелектуальної праці (інтелектуальних ресурсів), які створені або придбані суб'єктами господарювання для задоволення потреб суспільства. Продукти інтелектуальної праці набувають авансованої вартості в процесі господарської діяльності. Вони є активами, які здатні приносити доходи. Тому в сучасних умовах в теорії та практиці бухгалтерського обліку постає необхідність в оцінці та обліковому відображенні інтелектуального капіталу та його складових. Це дозволить враховувати інтелектуальний капітал у формуванні вартості підприємства та забезпечить прийняття стратегічних управлінських рішень.

---

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; людський капітал; інтелектуальна власність; нематеріальні активи; капітал; знання; бухгалтерський облік.

**Liudmyla Mykhailivna BRATCHUK**

PhD in Economics,  
Senior Researcher,  
Leading Researcher of the Department of Agricultural Economy and Food,  
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine  
E-mail: bratchukl@ukr.net

**ECONOMIC ESSENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS ACCOUNTING ASSISTANCE**

**Abstract**

**Introduction.** *The relevance of the study is determined by the necessity of scientific substantiation of economic essence of intellectual capital and its accounting assistance within the new economic paradigm, stemming from the development of the knowledge economy and information society. The importance of knowledge is currently growing and advancing the role of the means of production and natural resources. The modern enterprise is characterized not only by manufacturing products, but also by the production of knowledge. That means that the image of a company should be measured by the value of intellectual capital.*

**Objective.** *Theoretical substantiation of the essence of intellectual capital and the necessity of its mapping in the accounting reports of enterprise entities have become the purpose of the article.*

**Method (methodology).** *In the course of studying the economic essence of intellectual capital the following methods are used: historical and logical method (for the analysis of existing insights and publications devoted to the study of the nature of intellectual capital, including in the system of accounting objects); comparative method (to determine the similarities and differences between the theories explaining the functioning of intellectual capital); method of semantic analysis (to specify the conceptual apparatus).*

**Results.** *A study of the economic essence of intellectual capital is conducted. The intellectual capital is presented by such products of intellectual work as ideas, inventions, management solutions that acquire "marketability" and consequently "innovativeness." The essence of intellectual capital as one of the capital forms, is in the possibility of its circulation, via investment, industrial consumption, and provision of additional cost. Intellectual capital in comparison with the known forms of capital is characterized by significant risks and a higher degree of development. Its aim is to meet the needs of society.*

*It is grounded that the intellectual capital is related to the availability and efficient use of intellectual resources and human capital. This includes knowledge, skills and creative skills of the workforce, information, intangible assets and intellectual property. Human capital is characterized by the results of the previous creative activities of an individual, the emergence of new intellectual abilities and is determined by the valuation of such abilities in the process of development of intellectual products. The study discloses the conceptual basis of intellectual capital.*

*In a narrow sense, the intellectual capital should be considered as a set of knowledge and skills which stimulate the emergence of new ideas, technologies, innovation, and are capable of providing economic benefits.*

*Intellectual capital in the broadest sense is the valuation of a product of intellectual work (or intellectual resources) that is created or acquired by business entities to meet the needs of society. The products of intellectual labor acquire the advance value in the course of economic activity. These are assets that can generate income. Therefore, in the modern theory and practice of accounting there is a need for assessing and mapping of intellectual capital and its components in the accounting records. This will allow to consider intellectual capital in the formation of value of an enterprise and to ensure strategic management of decision-making.*

**Keywords:** *intellectual capital; human capital; intellectual property; intangible assets; capital; knowledge; accounting.*

**JEL classification: M41**

---

**Вступ**

Розвиток бухгалтерського обліку, його теоретичної та практичної основ має динамічний характер і відбувається під впливом глобалізації світового економічного простору, соціально-економічних зрушень, поширення економіки знань та інформатизації суспільства. Такі чинники світової економіки передбачають модернізацію як національної економічної, так і бухгалтерської політики. Особливе місце в цих процесах має відводитись «інформації та знанням співробітників як єдиному незмінному капіталу організації» [18].

Так, за оцінками Світового банку, фізичний капітал у теперішній економіці формує 16 % від загального обсягу багатства країни, природний – 20 %, а людський – 64 %. У Японії та Німеччині

---

людський капітал становить у межах 80 % національного багатства, у нас – менше 10 %. В Україні в середньому за рік надходить близько 35 тис. заявок (у т.ч. 15 % від іноземних заявників) та видається понад 25 тис. охоронних документів [9].

Отже, у економічному розвитку більшості країн значущість знань зростає, випереджаючи роль засобів виробництва і природних ресурсів. Сучасне підприємство характеризується не тільки виробництвом продукції, але й виробництвом знань. Тобто імідж підприємства має бути оцінений величиною інтелектуального капіталу.

Питанням формування та функціонування механізму інтелектуального капіталу, його класифікації присвячені праці таких українських та зарубіжних учених, як: С. Голов, О. Бутнік-Сіверський, В. Жук, Г. Кірейцев, Н. Малюга, С. Легенчук, Л. Курило, О. Кеңдюхов, Ю. Лупенко, Т. Стюарт, Я. Соколов та ін.

Проте багато питань щодо поняття інтелектуального капіталу та його облікового забезпечення досі недостатньо опрацьовані і є дискусійними як з наукової, так і з практичних точок зору.

### **Мета статті**

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності інтелектуального капіталу та необхідності його облікового відображення у суб'єктів господарювання.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

«Економіка інтелектуальної власності, або інтелектуальна економіка – це галузь знань, яка вивчає теорію і практику функціонування ринкових структур та механізмів взаємодії суб'єктів економічної діяльності, пов'язаних з інтелектуальним капіталом» [16, с.143].

Саме із капіталізацією знань поєднують інтелектуальний капітал. Як наголошує один із засновників теорії інтелектуального капіталу Т.Стюарт, інтелектуальний капітал – це знання, втілені в більш відчутну, ніж думка, форму [11, с.33]. Крім того, знання є об'єктом права інтелектуальної власності, зміст якої – система економічних відносин з привласнення цього специфічного об'єкта.

Л. Ю. Мельник, П. М. Макаренко, І. Г. Кириленко під правом власності розуміють сукупність владних прав, які регламентуються юридичними законами й іншими нормативними актами, прямо або опосередковано пов'язаними з відносинами власності [15]. Необхідно зазначити, що право власності містить три складові – володіння, розпорядження і користування, які не є рівноцінними.

На думку Л.Федулової, інтелектуальна власність – це особливий вид власності, об'єктами якої є творіння людського розуму та інтелекту [21, с. 152]. Інтелектуальну власність розглядають як результат творчої діяльності, результат власного творчого пошуку, який має бути певним чином об'єктивним, втіленим у певну об'єктивну форму та має бути здатним до відтворення [17, с. 7]. Тобто під інтелектуальною власністю розуміють право на результат розумової, творчої праці – створення та використання нових ідей.

Економічна сутність інтелектуальної власності полягає у визначенні права володіння об'єктами та продуктами (результатами) інтелектуальної творчої діяльності (розумової праці) та дає право розпоряджатися ними. Воно закріплює приналежність права власності на цей об'єкт у формі державної, приватної та колективної власності.

Інтелектуальна власність є складовою інтелектуального капіталу та втілюється у формі права на цю частину капіталу при його використанні у процесі створення та комерціалізації інноваційної продукції. Тому більш детально зупинимося на дослідженні сутності інтелектуального капіталу, репрезентованої продуктами інтелектуальної праці. Нині результати інтелектуальної праці: ідеї, винаходи, управлінські рішення\_- набувають «товарності» і відповідно «інноваційності».

Слід зауважити, що формування інтелектуального капіталу пов'язано із створенням інтелектуального потенціалу. Під останнім слід розуміти «сукупність знань, умінь і творчих обдарувань осіб, їхній освітньо-кваліфікаційний рівень, які дають змогу засвоювати набуті та творити нові знання, тобто це здебільшого можливості, якими володіє особа [19].

З позиції філософії категорію інтелектуальний капітал можна розглядати, з одного боку, як здатність до мислення, пізнання, а з іншого – система мислення (знань) з метою оперування, удосконалення, пошуку нового, тощо.

У науковій літературі інтелектуальний капітал (від лат. – розумовий головний або головні пізнання) розглядають як один із видів капіталу, якому притаманні специфічні особливості.

Тому розкриємо поняття «капітал». Так А. Сміт розглядав капітал як запас, що використовується для господарських потреб і приносить дохід [20, с. 205]. А Маршалл – як сукупність речей, без яких виробництво не могло б здійснюватись з рівною ефективністю, але які не є безплатними дарами природи [14, с. 234]. Тобто капітал – це авансована вартість, яка в процесі свого вкладення у господарську діяльність приносить додаткову вартість.



Відомо, що будь-який капітал повинен обертатись та забезпечувати майбутні економічні вигоди. При цьому його можна розглядати як систему економічних відносин. Щодо інтелектуального капіталу це система економічних відносин з приводу використання знань з метою отримання прибутку.

Тому сутність інтелектуального капіталу як одного із видів капіталу полягає у можливості його залучення до процесу колообігу, де здійснюється його інвестування, виробниче споживання та забезпечується додаткова вартість. Проте, якщо порівнювати інтелектуальний капітал із відомими формами капіталу, то йому властиві значні ризики та більш високий ступінь розвитку, орієнтований на задоволення потреб суспільства. Крім того, в основі інтелектуального капіталу лежать юридичні права, або права згідно з укладеними договорами, що свідчить про відсутність фізичної субстанції у них.

При цьому слід враховувати й інформацію, яка є також продуктом нематеріального характеру та набуває важливого значення для суб'єктів господарювання. «Інформація сьогодні дає безцінне знання завтра, яке не втрапить своєї актуальності з часом (у загальному сенсі) та сприятиме створенню нового корисного продукту в будь-якій формі. Інформація має здатність до підвищення віддачі при використанні в майбутньому, оскільки безупинно генерує нові знання, які можуть бути використанні для споживання» [23, с. 31].

Так інформація і знання є «ціннісною» основою для успішності та розвитку підприємства. Вони є продуктом інтелектуальної праці конкретного працівника і мають вирішальне значення для прийняття управлінських рішень. З цього приводу Г. Г. Кірейцев стверджує: «У межах нової економічної парадигми головним фактором виробництва стають інформація та знання, а головним його учасником – вільний творчий індивід» [11, с. 31].

Нині інформацію справедливо називають інформаційним капіталом, який за своїми особливими властивостями здатний приносити «інформаційний дохід». «Залучення інформаційного капіталу передбачає отримання результату, вираженого насамперед через економічне благо. Характерно, що інформаційний капітал не здатний виробляти економічний результат самостійно, окремо від загальної системи. Він повинен бути інтегрований з іншими формами капіталу в грошовій, виробничій, інтелектуальній інтерпретації. У цьому аспекті вчені запропонували формулу розрахунку очікуваного блага як наслідку інтеграції форм капіталу» [6, с. 139].

$$Q = f(K, L, SI),$$

де: Q – обсяг вироблених благ; K – капітал (у грошовій і продуктивній формах); L – праця (людський капітал); SI – інформаційний капітал.

Інтелектуальний капітал як авансована вартість складається в господарському обігу з двох складових: людського капіталу та інтелектуальних активів (нематеріальних активів) [5]. Тобто автори враховують таку складову, як вартість капіталу, створюваної співробітниками. Хоча нині людський капітал не знайшов відображення у системі бухгалтерського обліку, оскільки вважається, що він не пов'язаний з активами.

Щодо складових інтелектуального капіталу, то майже всі дослідники однотайні, що він складається з клієнтського, людського, організаційного капіталу. Останній містить інноваційний та процесний капітал.

У сучасній фаховій літературі під інтелектуальним капіталом розуміють сукупність інтелектуальних активів, до яких можуть бути віднесені зараховані :

- ринкові активи (нематеріальні активи, пов'язані з ринковими операціями);
- інтелектуальна власність як актив (авторські права, патенти, торгові марки товарів і послуг, ноу-хау, торгові таємниці);
- людські активи (сукупність колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, наявність лідерських якостей);
- інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які роблять роботу підприємства можливою) [1, с. 9].

Бобкова Є. В. виокремлює у складі інтелектуального капіталу інтелектуальну власність як актив, кадрові, структурні і ринкові (маркетингові) активи [2].

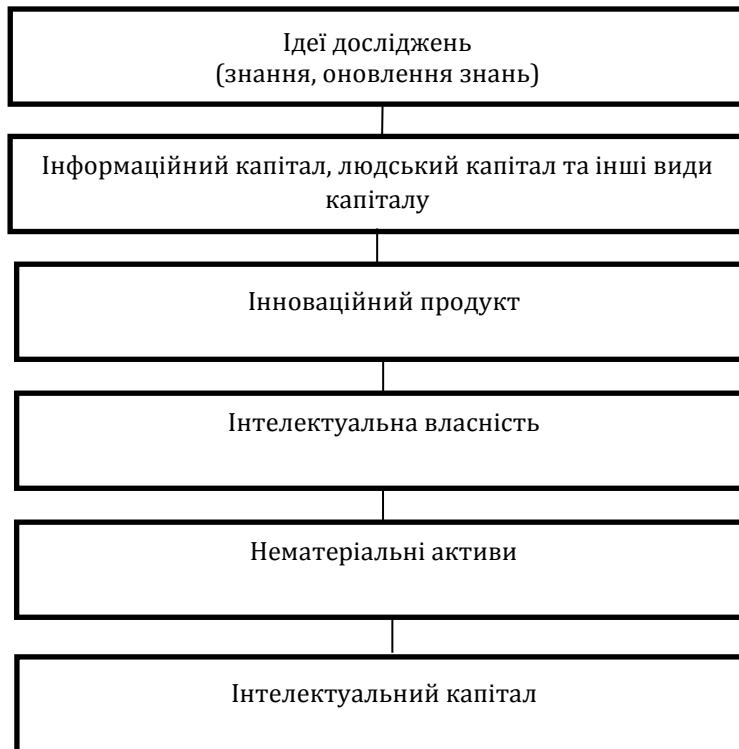
Деньга С. М., систематизуючи визначення нових видів капіталу і застосовуючи до них науково обґрунтовані принципи класифікації, капітал поділяє на речовий і неречовий. У складі останнього визначено людський, соціальний та організаційний капітал. Автором людський капітал поділено на біологічний (спадковий і набутий) та духовний (інтелектуальний, інноваційний та ідеологічний). Інтелектуальний капітал втілюється у застосуванні розумових здібностей людини, інноваційний – у творчому підході до діяльності. Ідеологічний капітал людини – це інформаційний капітал (загальноосвітній та професійний, культурний), моральний та капітал відносин [6, с. 24].

Досліджуючи категорію «інтелектуальний капітал», науковці ототожнюють її з категорією «нематеріальні активи». На думку Кендюхової О., «Інтелектуальний капітал – це нематеріальні активи в широкому розумінні, оскільки частина інтелектуального капіталу не знаходить свого відображення в

бухгалтерському обліку [10, с. 29]. Адже обліку підлягають не самі об'єкти інтелектуальної власності, а майнові права на них.

З цього приводу Б. Лева зазначає, що терміни «нематеріальні активи», «запаси знань» та «інтелектуальний капітал» є взаємозамінними через те, що всі вони «широко вживаються: нематеріальні активи в літературі з бухгалтерського обліку, запас знань – економістами, інтелектуальний капітал – у менеджменті та юридичній літературі; а загалом усі вони зводяться до одного: до невтленого матеріального забезпечення майбутніх вигод» [4, с. 7].

Зв'язок понять «нематеріальні активи», «інтелектуальна власність», «інтелектуальний капітал» показано на рис.1.



**Рис. 1. Процес трансформації інтелектуального продукту (удосконалено автором на основі досліджень)**

Сутність інтелектуального капіталу як результату полягає у його здатності до приросту та забезпечення конкурентних переваг підприємства (Е. Брукінг, Т. Стюарт, Д. Клейн, Л. Прусак) [8, с. 336].

Заслуговує на увагу визначення інтелектуального капіталу, запропоноване А. С. Фроловою. «Інтелектуальний капітал – це сукупність невлених активів, які виражені у вигляді знань, навичок, виробничого досвіду конкретних людей (людські авуари) і вловимих нематеріальних активів у вигляді патентів, баз даних, програмного забезпечення, знаків і ін., які продуктивно використовуються з метою максимізації прибутку, підвищення вартості активів підприємства або інших економічних і технічних результатів» [22, с. 903].

У визначенні невлених активів – нематеріальна природа інтелектуального капіталу. Адже знання і творчі здібності людини неможливо виміряти. Щодо вловимих активів – це нематеріальні активи, які втілені в певну об'єктивну форму (ідентифіковані) та підтверджені документально. Крім того, інтелектуальний капітал спрямований на майбутнє.

Слід зауважити, що об'єкти права інтелектуальної власності у процесі господарської діяльності набувають статусу нематеріальних активів, тобто виступають активами. Це потребує відповідного розгляду таких активів і в системі бухгалтерського обліку.

З цього приводу Легенчук С. зазначає, що для потреб бухгалтерського обліку інтелектуальний капітал необхідно визначати як сукупність наявних інтелектуальних активів (людський, структурний, клієнтський капітал) підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги на ринку. Він визначив причини бухгалтерського відображення інтелектуального капіталу, зокрема: забезпечення прийняття рішень користувачами та прозорості звітності; відображення в обліку ринкової вартості підприємства; вимірювання інтелектуального капіталу з метою гармонізації мікро- і макрообліку [13].

При цьому важливим принципом є те, що людський, структурний, клієнтський капітал, взаємодіючи один з одним та доповнюючи один одного, повинні сформувати єдиний синергетичний ефект, у тому

числі – у сфері бухгалтерського обліку. Під таким ефектом розуміють об'єднання, інтеграцію окремих частин у єдину систему, яка забезпечує ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Розкриваючи нову парадигму бухгалтерського обліку, Малюга Н. М. обґрунтувала доцільність відображення нових об'єктів, зокрема інтелектуального капіталу, в бухгалтерському обліку, що забезпечить усіх зацікавлених користувачів достовірною інформацією про фінансову та господарську діяльність суб'єкта господарювання. Голов С. Ф., Кірейцев Г. Г. пропонують розширити перелік майнових прав на об'єкти для їх визнання і відображення в бухгалтерському обліку.

На думку Р. Бруханського для прийняття стратегічних управлінських рішень система облікових об'єктів повинна бути доповнена новими елементами – інтелектуальним та людським капіталом, об'єктами ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища, неврахованими зобов'язаннями тощо. Вчений запропонував макет стратегічного структурованого плану рахунків, використання якого забезпечить стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємств у розрізі стратегічних бізнес-одиниць, стратегічних бізнес-зон, видів діяльності [3, с. 23]. Так, нині існує потреба у створенні бухгалтерської інформаційної моделі для прийняття стратегічних управлінських рішень, оскільки від них залежить результативність діяльності підприємства.

На нашу думку, інтелектуальний капітал можна розглядати як капіталізацію знань. Так знання є об'єктом інтелектуальної власності, останні є основою формування інтелектуального капіталу. Тому у вузькому розумінні під інтелектуальним капіталом слід розуміти сукупність знань і здібностей, які стимулюють появу нових ідей, технологій, новацій та здатні приносити економічну вигоду.

Інтелектуальний капітал пов'язаний з наявністю та ефективним використанням інтелектуальних ресурсів та людського капіталу. Це і знання, навички і творчі обдарування працівників, інформація, нематеріальні активи, інтелектуальна власність. Щодо людського капіталу, то він характеризується результатом попередньої творчої діяльності людини, появою нових інтелектуальних здібностей та визначаються вартісною оцінкою таких здібностей у процесі розробки інтелектуального продукту.



**Рис. 2. Структура інтелектуального капіталу для цілей бухгалтерського обліку**

Враховуючи вищезазначені дослідження, ми запропонували структуру інтелектуального капіталу, яку наведено на рис.2.

#### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, інтелектуальний капітал у широкому розумінні – це вартісна оцінка продукту інтелектуальної праці (або інтелектуальних ресурсів), які створені або придбані суб'єктами господарювання для задоволення потреб суспільства. Продукти інтелектуальної праці набувають авансованої вартості в процесі господарської діяльності. Вони є активами, які здатні приносити доходи. Тому в сучасних умовах у теорії та практиці бухгалтерського обліку постає необхідність в оцінці та обліковому відображенні

---

інтелектуального капіталу та його складових. Це дозволить враховувати інтелектуальний капітал у формуванні вартості підприємства та забезпечить прийняття стратегічних управлінських рішень.

### **Список літератури**

1. Багриновский, К. А. Наукоемкий сектор экономики России: состояние и особенности развития [Текст] / К. А. Багриновский, М. А. Бендиков, И. Э. Фролов, Е. Ю. Хрусталев. – М.: ЦЕМИ РАН, 2001. – 380 с.
2. Бобкова, Е. В. Интеллектуальный потенциал вуза [Текст] / Е. В. Бобкова // Экономика региона. – 2006. – № 5. – С. 14-18.
3. Бруханський, Р. Методика ведення стратегічного фінансового обліку на підприємствах: інжиніринговий аспект [Текст] / Р. Бруханський // Бухгалтерський облік і аудит. – 2014. – № 8. – С.18-28.
4. Волков, Д. Л. Оценивание интеллектуального капитала российских компаний [Текст] / Д. Л. Волков, Т. А. Гаранина. – Сб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006. – С. 30-35.
5. Волков, О. І. Економіка та організація інноваційної діяльності [Текст]: підруч., третє видання / О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 662 с.
6. Деньга, С. М. Екаунтинг ефективності вкладення капіталу в торговельну сферу. Ч. 3. Організація екаунтингу в умовах мережевих комп'ютерних технологій обробки інформації [Текст] / С. М. Деньга; Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава, 2008. – 456 с.
7. Дятлов, С. А. Трансформация форм капитала в условиях роста информатизации экономики [Текст] / С. А. Дятлов, Т. А. Селищева // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2006. – Вып. 103. –1. – С. 137-143.
8. Євсєєв, А. Методологічні аспекти оцінки вартості інтелектуального капіталу [Текст] / А. Євсєєв // Економіка промисловості. – 2012. – №3-4 (59-60). – С. 336-345.
9. Карпуть, І. Н. Державна інвестиційна політика та механізм її реалізації [Текст] : монографія / І. Н. Карпуть – Львів: РВВ НЛТУ України, 2011. – 348 с.
10. Кендюхов, О. Гносеологія інтелектуального капіталу [Текст] / О. Кендюхов // Економіка України. – 2003. – №4. – С. 28-33.
11. Кирейцев, Г. Г. Глобализация экономики и унификация методологии бухгалтерского учета [Текст] / Г. Г. Кирейцев. – Житомир: ЖГТУ, 2008. – 76 с.
12. Кудирко, О. В. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал: порівняльний аналіз економічних категорій [Текст] / О. В. Кудирко // Академічний огляд. – 2013. – №2 (39). – С. 33-38.
13. Легенчук, С. Ф. Бухгалтерське відображення інтелектуального капіталу [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук: спец. 08.06.04 «бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / С. Ф. Легенчук. – К., 2006. – 20 с.
14. Маршалл, А. Принципы политической экономики [Текст] / А. Маршалл. – М., 1984- Т.3. – 260 с.
15. Мельник, Л. Ю. Економічна теорія на межі тисячоліть [Текст] : навч. посіб. / Л. Ю. Мельник, П. М. Макаренко, І. Г. Кириленко. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 748 с.
16. Нагорняк, Г. Проблеми відображення в обліку прав користування об'єктами інтелектуальної власності у системі інноваційної діяльності та шляхи їх вирішення [Текст] / Г. Нагорняк, І. Нагорняк // Галицький економічний вісник. – 2011. – №1(30). – С. 143-152.
17. Підпригора, О. Проблеми системи законодавства України про інтелектуальну власність / О. Підпригора // Інтелектуальна власність. – 2000. – №3. – С. 3-14.
18. Пожуєв, В. І. Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації / В. І. Пожуєв // Гуманітарний вісник ЗДІА. – Випуск 37. – 2009. – С. 22-29.
19. Прошак, В. Концепція інтелектуального капіталу у сучасній економічній теорії [Текст] / В. Прошак // Вісник Львівського ун-у.: серія економічна. – 2003. – Вип. 32. – С. 59-68.
20. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М, 1962. – 215 с.
21. Федулова, Л. І. Економіка знань [Текст] : підручник / Л. І. Федулова. – К.: НАН України; Ін-т екон. та прогноз. НАН України, – 2009. – 600 с.
22. Фролова, А. С. Формування концепції інтелектуального капіталу підприємства [Електронний ресурс] / А. С. Фролова. – Режим доступу: [http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/4019/1/s8\\_42\\_frolova.pdf](http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/4019/1/s8_42_frolova.pdf).
23. Arrow, K. J. The Economic Implications of Learning by Doing [Text] / K. J. Arrow // Review of Economic Studies. – XXM. – 1962. – P.155-173.

### **References**

1. Bagrinovskij, K. A., Bendikov, M. A., Frolov, I. Je., Hrustalev, E. Ju. (2001). Naukoemkij sektor jekonomiki Rossii: sostojanie i osobennosti razvitija. Moscow: CEMI RAN.
2. Bobkova, E. V. (2006). Intellektual'nyj potencial vuza. Jekonomika regiona, 5, 14-18.

- 
3. Brukhanskyi, R. (2014). Metodyka vedennia stratehichnoho finansovoho obliku na pidpriemstvakh: inzhynirynhovy aspect. Bukhhalterskyi oblik i audit, 8, 18-28.
  4. Volkov, D. L. & Garanina, T. A. (2006). Ocenivanie intelektual'nogo kapitala rossijskikh kompanijSb.: NII menedzhmenta SPbGU.
  5. Volkov, O. I. & Denysenko, M. P. & Hrechan, A. P. (2007). Ekonomika ta orhanizatsiia innovatsiinoi diialnosti. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
  6. Denha, S. M. (2008). Ekauntynh efektyvnosti vkladennia kapitalu v torhovelnu sferu. Ch. 3. Orhanizatsiia ekauntynhu v umovakh merezhevykh kompiuternykh tekhnolohii obrobky informatsii. Poltava.
  7. Djatlov, S. A. & Selishheva, T. A. (2006). Transformacija form kapitala v uslovijah rosta informatizacii jekonomiki. Nauchnye trudy DonNTU. Serija: jekonomicheskaja, 103(1), 137-143.
  8. Yevsieiev, A. (2012). Metodolohichni aspekty otsinky vartosti intelektualnoho kapitalu. Ekonomika promyslovosti, 3-4 (59-60), 336-345.
  9. Karpus, I. N. (2011). Derzhavna investytsiina polityka ta mekhanizm yii realizatsii. Lviv: RVV NLTU Ukrainy.
  10. Kendiukhov, O. (2003). Hnoseolohiia intelektualnoho kapitalu. Ekonomika Ukrainy, 4, 28-33.
  11. Kirejcev, G. G. (2008). Globalizacija jekonomiki i unifikacija metodologii buhgalterskogo ucheta. Zhitomir: ZhGTU.
  12. Kudyрко, O. V. (2013). Nematerialni aktyvy ta intelektualnyi kapital: porivnialnyi analiz ekonomichnykh katehorii. Akademichnyi ohliad, 2 (39), 33-38.
  13. Lehenchuk, S. F. (2006). Bukhhalterske vidobrazhennia intelektualnoho kapitalu: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ekonomichnykh nauk: spets. 08.06.04 «bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Kyiv.
  14. Marshall, A. (1984). Principy politicheskoy jekonomiki. Moscow.
  15. Melnyk, L. Yu., Makarenko, P. M., Kyrylenko, I. H. (2003). Ekonomichna teoriia na mezhi tysiacholit. Kyiv: IAE UAAN.
  16. Nahorniak, H. & Nahorniak, I. (2011). Problemy vidobrazhennia v obliku prav korystuvannia obiektyamy intelektualnoi vlasnosti u systemi innovatsiinoi diialnosti ta shliakhy yikh vyrishennia. Halytskyi ekonomichnyi visnyk, 1(30), 143-152.
  17. Pidopryhora, O. (2000). Problemy systemy zakonodavstva Ukrainy pro intelektualnu vlasnist. Intelektualna vlasnist, 3, 3-14.
  18. Pozhuiev, V. I. (2009). Intelektualnyi kapital yak stratehichniy potentsial orhanizatsii. Humanitarnyi visnyk ZDIA, 37, 22-29.
  19. Proshak, V. (2003). Kontseptsiiia intelektualnoho kapitalu u suchasni ekonomichnii teorii. Visnyk Lvivskoho un-u.: serii ekonomichna, 32, 59-68.
  20. Smit, A. (1962). Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov. Moscow.
  21. Fedulova, L. I. (2009). Ekonomika znan. Kyiv: NAN Ukrainy; In-t ekon. ta prohnoz. NAN Ukrainy.
  22. Frolova, A. S. (n.d.). Formuvannia kontseptsii intelektualnoho kapitalu pidpriemstva. Retrieved from: [http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/4019/1/s8\\_42\\_frolova.pdf](http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/4019/1/s8_42_frolova.pdf).
  23. Arrow, K. J. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. Review of Economic Studies, XXM, 155-173.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Світлана Федорівна ГЕРАСИМОВИЧ**

головний бухгалтер аудиторської фірми "Консультант", м. Київ  
сертифікований аудитор  
E-mail: afconsul@yandex.ru

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЧИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОЛІЙНО-ЖИРОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Герасимович С. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств [Текст] / Світлана Федорівна Герасимович // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 270-276. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Досліджуються теоретичні та методичні засади побудови управлінського обліку і аналізу витрат в умовах запровадженого бюджетування на олійно-жирових підприємствах України.*

*Олійно-жирова галузь виділяється серед інших галузей харчової промисловості попередільною (постадійною, поетапною) технологією виробництва, де окремі переділи є цехами і одночасно виступають в умовах бюджетування «центрами відповідальності» і «центрами витрат» у ієрархії технологічного споживання матеріальних, трудових, енергетичних та транспортних ресурсів. Особливості попередільної технології дають можливість на визначення об'єктів обліку витрат, якими виступають цехи як «центри відповідальності витрат», бригади, ланки, дільниці – як «центри витрат» і окремі машини, агрегати, обладнання – як «місця виникнення витрат».*

*Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств, на противагу сучасній системі обліку і аналізу витрат, орієнтованій на підвищення підсумків по кожному центру або місцю виникнення витрат тільки по закінченню календарного і робочого місяця, вимагає це здійснювати оперативно за результатами роботи кожної зміни, з метою прийняття керуючих управлінських рішень на підставі виявлених відхилень від установлених бюджетом нормативів.*

*Новим у забезпеченні вказаних вимог є розроблений «Звіт центру відповідальності про роботу зміни», який складається тільки в прямих витратах, які в собівартості продукції займають до 90 % (сировина і матеріали – 85 %, оплата праці до 5-10 %). Цього достатньо, щоб по результатах кожної зміни, а не підсумками місяця визначати не тільки відхилення від бюджетних норм, зайві операції технологічного процесу, але й також фактичну собівартість продукції за методом «директ-кост», яка найбільшою мірою відповідає вимогам бюджетування.*

*Таким чином, поєднання обліку і бюджетування обумовило створення нових синтезованих об'єктів обліку витрат – «центрів відповідальності витрат», «центрів витрат» і «місць виникнення витрат». Така деталізація можлива лише в управлінському обліку.*

*Для забезпечення запровадження бюджетування обліковою інформацією перед управлінським обліком стоять наступні основні задачі:*

- перебудувати чинну систему управлінського обліку з фіксації фактів за статтями витрат на деталізацію за елементами витрат – по «центрах відповідальності» і «центрах витрат», а за операціями-функціями технологічного процесу – за «місцями виникнення витрат»;
- розробити реєстри аналітичного обліку витрат для різного рівня центрів витрат;
- створити нормативне господарство, що містить Положення, нормативну базу, класифікатори причин відхилень і зміни норм, систему первинних документів та журнали для обліку відхилень і зміни норм.

*Отже, поєднання в єдиній системі бюджетування і нормативного методу обліку витрат дає можливість управлінському обліку і аналізу забезпечити оперативне управління витратами як на рівні цехів – «центрів відповідальності», так і на рівні бригад, ланок, дільниць – за «центрами витрат» і окремих операцій- функцій технологічного процесу – за «місцями їх виникнення», що якраз і відповідає вимогам управління сучасним підприємством.*

**Ключові слова:** бухгалтерський облік; управлінський облік; бюджетування витрат; об'єкти обліку і аналізу витрат.

## **ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF BUDGETING OF PRODUCTION UNITS OF OIL AND FAT ENTERPRISES**

### **Abstract**

*Theoretical and methodical principles of construction of administrative account and analysis of charges in the conditions of inculcated budgeting on oil and fat enterprises of Ukraine are analysed.*

*Oil and fat industry exudes between other industries of food industry by redistribution (stage-by-stage) technology of production. It means that separate redistributions are workshops and simultaneously are the «centers of responsibility» and «centers of charges» in the conditions of budgeting in the hierarchy of technological consumption of financial, labour, power and transport resources.*

*The features of redistribution technology enable the determination of objects of account of charges. The workshops come forward as «centers of responsibility of charges»; brigade, link, sections become «centers of charges»; and separate machines, aggregates, equipments turn out to be «places of origin of charges».*

*Registration-analytical providing of budgeting of production subsections of oil and fat enterprises on the contrary to the contemporary system of account and analysis of charges, is oriented to the increase of results on every center or place of origin of charges only at the end of calendar and working month. It is required to carry such an activity operatively according to the results of working shift. The purpose of such control is the acceptance of managing administrative decisions on the basis of deviations from the budget norms.*

*«Report of center of responsibility on work shift» is worked out and completed with some changes. It consists only of direct charges which in a unit cost occupy to 90% (raw material and materials – 85%, payment of labour to 5-10%). It is enough to do some conclusions according to the results of every working shift but not according to the results of month. It allows to determine not only deviation from budgetary norms, spare operations of technological process, but also actual cost of products after the method of «direct-cost», which mostly corresponds to the requirements of budgeting.*

*Thus, combination of account and budgeting has been stipulated by creation of such new synthesized objects of account of charges as «centers of responsibility of charges», «centers of charges» and «places of origin of charges». Such detalization is possible only in an administrative account.*

*In order to provide the introduction of budgeting with accounting information, the followings basic tasks should be completed:*

- *to reconstruct the operating system of administrative account from fixation of facts by the articles of expenses into the detalization by the elements of charges: by the «centers of responsibility» and «centers of charges», and into the operations and functions of technological process: by the «places of origin of charges»;*
- *to develop the registers of the analytical accounting of charges for the different level of charges;*
- *to create a normative economy, which includes Statute, normative base, classifiers of reasons of rejections and change of norms, system of primary documents and magazines for the account of rejections and change of norms.*

*Consequently, combination of budgeting and normative method of account of charges in the unique system gives a possibility to an administrative account and analysis to provide an operative management charges, both at the level of workshops which come forward as «centers of responsibility of charges»; at the level of brigade, link, sections which become «centers of charges»; and at the level of separate machines, aggregates, equipments which turn out to be «places of origin of charges». It answers the requirements of modern enterprise management.*

**Keywords:** *accounting; administrative account; budgeting of charges; objects of account; analysis of charges.*

**JEL classification:** M41

---

Зміни в соціально-економічному середовищі, що відбуваються останні двадцять років в Україні, створили передумови переходу на ринкові методи господарювання. Це вимагає пошуку шляхів покращення методів управління підприємством не тільки у сфері матеріально-технічного постачання, а також і в бухгалтерському обліку та аналізі, без яких неможливо створити систему ефективного управління в умовах динамічного і конкурентного середовища, яким на цьому етапі є бюджетування витрат виробничих підрозділів. Це обумовило необхідність і актуальність досліджень щодо теоретичних і методичних засад з управлінського обліку і аналізу.

---

Науково-теоретичні проблеми обліково-аналітичного забезпечення бюджетування висвітлювалися в роботах таких видних українських фахівців, як Ластовецький В. О. [1], Пушкар М. С. [2] та Чумаченко М. Г. [3], та російських (Соколов Я. В. [4], Ніколаєва С. А. [5] та Попова Л. В. [6]) вчених-економістів. Якщо узагальнити їх, то бюджетування становить систему короткострокового планування, обліку і контролю ресурсів і результатів діяльності підприємства за «центрами відповідальності», що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані економічні показники з метою управління бізнес-процесами.

Але зазначені дослідники, розкриваючи проблему в загальному плані, залишили поза увагою необхідність швидкості його формування вже по результатах кожної зміни, виходячи з вимог оперативного контролю доведених виробничим підрозділам бюджетів витрат.

Метою статті є аналіз і оцінка чинних сьогодні теоретичних та методичних засад управлінського обліку і аналізу та розробки рекомендацій щодо їх перебудови для забезпечення вимог бюджетування.

В умовах сьогодинського динамічного і конкурентного ринкового середовища забезпечення ефективності господарювання олійно-жирових підприємств можливе, як свідчить світовий і вітчизняний досвід, тільки з провадженням бюджетування як необхідної складової управлінського обліку й аналізу. Постає питання, чому бюджетування, спираючись на оптимальні нормативи витрат та даючи можливість у короткостроковому та довгостроковому плані прогнозувати рівень здійснення витрат на олійно-жирових підприємствах України, не є ефективно задіяне.

Причин багато, проте основних з них дві:

- помилкове розуміння керівництва підприємством, що управління витратами – це тільки їх компетенція, а не цехів також;
- відсутність вертикальної системи управлінського обліку й аналізу, від рівня цехів як бюджетних «центрів відповідальності» до верхівки управління підприємством.

Для забезпечення впровадження бюджетування необхідно здійснити теоретичні та методичні розробки в цьому напрямі, які базуються на визначенні об'єкта обліку, системі документування господарських операцій, розробці нових реєстрів для одержання оперативної інформації з метою контролю фактичного рівня витрат у зіставленні з нормами бюджету.

Отже, бюджетування в системі управлінського обліку є окремим об'єктом, що створює такі нові об'єкти, як «бюджетні центри витрат», «бюджетні витрати» та «бюджетні відхилення».

Технологія бюджетування передбачає перелік процедур зі складання відображення обліку виконання та аналізу бюджетів, спочатку на рівні виробничих підрозділів, а потім на рівні підприємства, з метою контролю за їх дотриманням і прийняття необхідних управлінських рішень щодо їх регулювання.

Бюджетні центри витрат – це окремі структурні підрозділи підприємства або окремі процеси. На олійно-жирових підприємствах визначальними є цехи як «бюджетні центри відповідальності», які можуть деталізуватися на «центри витрат», а останні – на «місця виникнення витрат».

Бюджетні витрати – це елементи витрат, передбачених бюджетом кожного бюджетного центру.

Бюджетні відхилення – це відхилення фактичного рівня витрат від передбачених бюджетними нормами.

Для забезпечення бюджетування обліковою інформацією перед управлінським обліком стоять такі основні задачі:

- перебудувати чинну систему управлінського обліку з фіксації фактів за статтями витрат на деталізацію за операціями-функціями технологічного процесу;
- створення умов для організації впровадження таких визнаних у світі методів як «стандарт директ-кост» та «директ-кост» і їх вітчизняного варіанту – нормативного методу обліку і калькулювання собівартості продукції, робіт, послуг, які можуть забезпечити інформацією за нормами плюс-мінус відхилення від норм та плюс-мінус зміни норм – що є найважливішим у бюджетуванні;
- підвищення якості планування та бюджетування;
- групування в обліку господарських операцій за «бюджетними центрами відповідальності», «бюджетними центрами витрат», а за необхідності – і «місцями виникнення витрат»;
- аналіз відхилень від норм, установлених бюджетом, повинен забезпечити виявлення не тільки економії або перевитрати, а й зайві операції.

Складені на початку року бюджети структурних підрозділів можуть переглядатися з урахуванням як зовнішніх (зміна цін на сировинні, трудові, енергетичні та транспортні ресурси), так і внутрішніх факторів (упровадження більш досконалих обладнання або технологій, зміни норм витрачання сировини та трудових ресурсів).

Отже, бюджет витрат – це кошторис, складений на підставі прогресивних (оптимальних) норм, що діють на підприємстві на початок звітного періоду з наступним коригуванням, спричиненим зміною норм.

В основу аналізу виконання бюджету витрат покладено порівняння і виявлення відхилень як за кожним видом фактично здійснених витрат, так і за окремим виробничим підрозділом. Цим досягається:



- 
- виявлення проблем виробничого підрозділу, як на рівні «центру відповідальності», так і з деталізацією на «центрах витрат» і «місцях виникнення витрат»;
  - виявлення можливостей, які не були враховані при складанні бюджету;
  - упевненість, що складений бюджет на початок звітної періоду (місяця, кварталу, року), в більшій або меншій мірі складений реально.

Виходячи із вищевикладеного, бюджет є документом, який містить прогнозу інформацію за показниками для визначення фінансового результату, а також прогноз майбутніх технологічних операцій, спрямованих на підвищення ефективності і рентабельності діяльності підприємства, та має бути інформаційно доступним і зрозумілим таким чином, щоб його зміст могли осягнути користувачі. Але завжди необхідно дотримуватись основного правила: інформація, що міститься в бюджеті, повинна бути гранично точною, визначеною і значущою для її одержувача, наскільки це можливо.

Виконуючи свої функції, технологія бюджетування вирішує такі завдання:

а) у сфері виробництва – підвищення ефективності управління витратами; оптимізація витрат і зниження собівартості; узгодження цілей і завдань усіх виробничих підрозділів зі стратегією всього підприємства; мотивація керівників структурних підрозділів;

б) у сфері фінансового управління – встановлення пріоритетів використання фінансових ресурсів; підвищення ефективності управління ліквідністю, фінансовою стійкістю; перспективний фінансовий аналіз; прогнозування й управління майбутнім фінансовим станом підприємства.

Безпосередньо кількість бюджетів залежить від:

- завдань, які ставляться керівництвом;
- масштабів підприємства;
- особливостей організації управління підприємством.

Головним у побудові системи бюджетування є визначення об'єктів бюджетування, на підставі яких встановлюються об'єкти обліку, аналізу і контролю. Стосовно олійно-жирової галузі ці об'єкти за ієрархією формування наведені в таблиці 1.

Бюджетування на рівні олійно-жирового підприємства – це на вході бюджети окремих цехів, після чого здійснюється їх виконання, і на виході одержують інформацію про їх виконання, а зв'язковою ланкою бюджетного процесу є контроль.

Розробка бюджету – це процес планування. Суттєва різниця між бюджетуванням і плануванням полягає в тому, що плани «розробляють» на майбутнє на декілька років наперед, а бюджет, як правило, розраховується тільки на поточний рік або короткий термін – квартал, місяць. Їх можуть використовувати, якщо забезпечуються умови постачання при заміні машин та обладнання, технології.

Періодичність складання бюджетів визначає керівництво підприємства, виходячи з необхідності поточного контролю. Методичне забезпечення процесу бюджетування здійснює центральний апарат спеціалістів підприємства. Обов'язковою умовою для складання бюджетів є залучення менеджерів цехового рівня, що стимулюватиме їх ефективне виконання.

Для впровадження бюджетування учасники цього процесу на олійно-жировому підприємстві повинні виконати комплекс таких організаційно-методичних робіт:

- оцінити сучасний рівень планування обліку та його організації;
- розробити нове методичне забезпечення з планування (бюджетування) та управлінського обліку з максимальним урахуванням технологічних особливостей підприємства;
- здійснити апробацію розроблених методик;
- розробити методику документообігу, яка забезпечувала б менеджерів оперативною інформацією для контролю за рівнем доведених нормативів витрат кожного виробничого підрозділу як «центру відповідальності»;
- розробити Положення з методики контролю за виконанням бюджету «центром відповідальності» витрат та механізми їх регулювання.

Отже, бюджетування, яке стає обов'язковою необхідністю, за сучасними вимогами повинно бути корінною перебудовою самої організації цього процесу як на рівні управління підприємством загалом, так і його структурних підрозділів, оскільки вони функціонально пов'язані між собою.

Структурно бюджет витрат може складатися як із статей, так і елементів витрат, а за необхідності глибшого контролю він може деталізуватися і за операціями технологічного процесу, що повинно передбачатися технолого-нормативною картою.

На підставі технолого-нормативних карт по кожному «центру відповідальності» розробляється бюджет.

Є типові причини, що можуть привести до зниження ефективності бізнес-процесу бюджетування: неефективна організація процесу виробництва; відсутність реальних нормативів при плануванні витрат; відсутність цільових установок при плануванні. Насамкінець ефективність процесу бюджетування визначається ефективністю роботи підприємства загалом.

**Таблиця 1. Ієрархія об'єктів бюджетування олійно-жирових підприємств**

Об'єкти бюджетування			
«центри відповідальності» цехи-переділи	у тому числі децентралізуються:		
	на «центри витрат»	у тому числі:	
		на «місця виникнення витрат»	на функції технологічного процесу
Елеваторне виробництво	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції з надходження, зберігання за кількістю і якістю, та лабораторного аналізу
Цех підготовки	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції з надходження насіння з елеваторного цеху на ланцюговий конвеєр, де відбувається його теплове оброблення
Цех грануляції соєвої оболонки	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції зволоження та подрібнення насіння
Цех екстракції	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операція насичення насіння водою або паром, після чого його оболонка випадає в осад
Цех гідратації	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції очищення олії від супутніх домішок, побічної продукції та відходів
Цех грануляції шроту	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операція з гранулювання шроту (макухи), видалення побічних продуктів та відходів
Складська дільниця (шроту, побічних продуктів та відходів)	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції з подачі шроту і побічних продуктів та відходів у бункери та ємності
Складська дільниця олії	Бригади, ланки, групи	Окремі машини, апарати, агрегати	Операції з перекачування олії з цеху грануляції в ємності для зберігання та відвантаження покупцям

Враховуючи викладені вище фактори, що перешкоджають ефективному процесу бюджетного планування, пропонується насамперед здійснити організаційну побудову системи бюджетування виробничих підрозділів на олійно-жирових підприємствах.

Таким чином, управлінський облік є тією базою, без якої неможливо впровадити бюджетування, адже за його допомогою здійснюється облік використаних ресурсів, і він, як елемент управління, забезпечує інформацією про здійснені витрати.

Отже, процес бюджетування є складовим елементом методики управлінського обліку витрат, виходячи з того, що в його основу покладено необхідність планування та контролю витрат, який може здійснюватися тільки завдяки обліку.

Олійно-жирове виробництво за технологією є передільним (до 8 переділів), результатом кожного є напівфабрикат, який передається на наступний переділ-стадію виробництва. Тому й виникає необхідність контролювати витрати, що формують виробничу собівартість напівфабрикату в прямих витратах на кожному переділі.

Під бюджетуванням олійно-жирових підприємств, які за технологією є постадійними, передільними виробництвами, слід розуміти складання кошторисів, облік та аналіз за цехами-переділами, що виступають «центрами відповідальності». Тобто це система, яка вимірює та оцінює відповідність досягнутих результатів певного бюджетного цеху-переділу, як «центру відповідальності витрат».

Вбудоване бюджетування в систему управлінського обліку за «місцями виникнення», «центрами витрат» та «центрами відповідальності» своєю аналітичністю найбільше відповідає вимогам щодо максимального виявлення відхилень від бюджетних норм використаних ресурсів.

Процес контролю та аналізу виконання бюджету пов'язаний з реєстрацією та обробкою великих масивів інформації, що повинно здійснюватися шляхом використання програмно-технічних засобів як окремого блоку системи бюджетування. Усі елементи бюджетного процесу – організаційні, методичні, комп'ютерно-технічні, облікові, контрольні та аналітичні – взаємодіють та складають на олійно-жирових підприємствах єдиний блок.

---

Система управління бюджетуванням – це обов'язки контролю служб апарату управління та структурних підрозділів на кожній стадії бюджетного процесу за строками виконання, які визначаються у відповідних внутрішніх положеннях.

До системи управління бюджетуванням входить і підсистема внутрішнього господарського контролю. Підсистема внутрішнього господарського контролю виконання бюджету – це структура процедур, призначена для аналізу та оцінки ефективності управління наявними ресурсами та їх витрачання.

Облік виробничих витрат в умовах бюджетування повинен відповідати таким основним вимогам управління олійно-жировими підприємствами:

- надати інформацію для контролю за виконанням бюджетів за кожним «центром відповідальності»;
- забезпечити детальною інформацією для аналізу «поведінки витрат» за «центрами відповідальності» за «центрами витрат» і «місцями виникнення витрат».

Порівняння фактичних даних з їх бюджетними значеннями вказує межі, куди оперативно слід спрямувати насамперед увагу менеджерів, та які оперативні управлінські заходи необхідно вживати.

Отже, переваги бюджетування полягають у наведеному нижче:

- поточні бюджети складають на місяць, а не на рік;
- скорочується кількість контрольованих показників;
- створюються умови оперативного контролю за витрачання грошових і матеріальних коштів;
- виникає матеріальна зацікавленість керівника і спеціалістів «центрів відповідальності» в ощадливому використанні встановлених бюджетом коштів, за економію яких передбачено стимулювання.

Типи і види «центрів відповідальності» різноманітні, залежно від визначення мети, рівня управління, фінансової відповідальності, функціонального навантаження.

Поєднання з бюджетуванням управлінського обліку й аналізу витрат по вертикалі за «місцями виникнення», «центрами витрат» та «центрами відповідальності», з узагальненням на останньому, створює нові об'єкти обліку, аналізу та контролю, адаптовані відповідно до сучасних вимог управління витратами на олійно-жировому підприємстві.

Складання бюджетів стає дієвим засобом для стимулювання керівників у здійсненні цілей їх «центрів відповідальності» та, як наслідок, загальних цілей підприємства. Кожен керівник повинен чітко усвідомлювати, що очікується від «центрів відповідальності», за які він відповідає.

Поєднання в системі управлінського обліку бюджетування і нормативного методу обліку як за методом «direct-cost», так і «standart-cost» дає можливість забезпечити оперативне управління формуванням рівня виробничих витрат за їх центрами витрат олійно-жирових підприємств.

### **Список літератури**

1. Ластовецький, В. О. Виробничо-комерційний облік і внутрішньо-господарська (управлінська) звітність за центрами витрат і відповідальності [Текст] / В. О. Ластовецький. – Чернівці: Місто. – 2003. – 156 с.
2. Пушкар, М. С. Створення інтелектуальної системи обліку [Текст] : монографія/ М. С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 27. – 152 с.
3. Чумаченко, М. Г. Управлінський облік потребує підтримки [Текст] / М. Г. Чумаченко // Бухгалтерський облік і аудит. – № 5. – 2003. – С. 3-7.
4. Соколов, Я. В. Бухгалтерский управленческий учет: от начала до наших дней [Текст] : монографія / Я. В. Соколов. – М: Аудит: ЮНИТИ, 2009. – 213 с.
5. Николаева, С. А. Управленческий учет. Легенды и мифы [Текст] / С. А. Николаева, С. В. Шебек. – М.: Аудиторско-консалтинговая фирма «ЦБА», 2004. – 228 с.
6. Попова, Л. В. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы [Текст] / Л. В. Попова, Б. Г. Маслов, Ч. А. Маслова // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 34-67.

### **References**

1. Lastovetskyi, V. O. (2003). Vyrobnycho-komertsiinyi oblik i vnutrishno-hospodarska (upravlinska) zvitnist za tsentramy vytrat i vidpovidalnosti. Chernivtsi: Misto.
2. Pushkar, M. S. (n.d.). Stvorennia intelektualnoi systemy obliku. Ternopil: Kart-blansh.
3. Chumachenko, M. H. (2003). Upravlinskyi oblik potrebuie pidtrymky. Bukhhalterskyi oblik i audit, 5, 3-7.
4. Sokolov, Ja. V. (2009). Buhgalterskij upravlencheskij uchet: ot nachala do nashih dnei. Moscow: Audit: JuNITI.
5. Nikolajeva, S. A. & Shebek, S. V. (2004). Upravlencheskij uchet. Legendy i mify. Moscow: Auditorsko-konsaltingovaja firma «CBA».

- 
6. Popova, L. V. & Maslov, B. G., Maslova, Ch. A. (2008). Osnovnye teoreticheskie principy postroenija uchetno-analiticheskoy sistemy. Finansovyy menedzhment, 3, 34-67.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Олеся Степанівна ЛЕМІШОВСЬКА**

кандидат економічних наук,  
асистент кафедри обліку та аналізу,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
E-mail: leslem@ukr.net

**ДРУКОВАНІ ПРАЦІ В ІСТОРІЇ ОБЛІКОВОЇ ДУМКИ ЕПОХИ СЕРЕДНЬОВІЧЧЯ**

Лемішовська, О. С. Друковані праці в історії облікової думки епохи Середньовіччя [Текст] / Олеся Степанівна Лемішовська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 277-283. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Досліджено, що актуальність розгляду облікової думки в епоху Середньовіччя визначається науково-теоретичним значенням та недостатнім ступенем її розробки у вітчизняних історичних дослідженнях. З'ясовано, що розгляду вимагає низка недостатньо досліджених питань, пов'язаних із забезпеченням структурної узгодженості публікацій облікової літератури в різних країнах, виявлення зв'язків між друкованими пам'ятками, їх впливу на розвиток бухгалтерської науки.*

*Розглянуто й узагальнено зміст друкованих праць з обліку епохи Середньовіччя. Проаналізовано концептуальні і методичні напрямки розвитку обліку, описані в пам'ятках XVI ст. Висвітлено основні засади облікових праць в Нідерландах, Франції, Німеччині, Іспанії, Англії. Встановлено концептуальну спрямованість змісту облікової літератури XV-XVI ст., визначено зв'язки теоретико-прикладних облікових праць та основних положень, які в них висвітлюються. Встановлено внесок окремих авторів у розвиток обліку.*

*Зроблено висновки про те, що в епоху Ренесансу в друкованих працях з обліку оприлюднені різновекторні засади методики ведення обліку загалом, описані шляхи його удосконалення, розвитку, розповсюдження, а також різноманітні інтерпретації ведення бухгалтерії. Так голландці теоретично осмислили та аргументували необхідність вироблення системи рахунків, безперечного застосування подвійного запису; французькі автори у своїх працях значну увагу звертали на способи ведення облікових книг та розробку їх видів, поширюючи свої ідеї на формування облікового законодавства країни; у конкретних писемно зафіксованих розробках англійських бухгалтерів можна спостерігати сформовані засади методики амортизації, порядку ведення книг, практики та організації обліку в сільському господарстві та промисловості; ідеї німецького опису бухгалтерії зводилась до поглиблення обліку розрахунків, зосередженні на оцінці, документах та типах фактів господарської діяльності.*

**Ключові слова:** історія становлення обліку; розвиток обліку; парадигми обліку; облікова література.

**Olesia Stepanivna LEMISHOV'SKA**

PhD in Economics,  
Assistant,  
Department of Accounting and Analysis,  
National University "Lviv Polytechnic"  
E-mail: leslem@ukr.net

**PRINTED WORKS IN THE HISTORY OF ACCOUNTING THOUGHT OF MIDDLE AGES**

**Abstract**

*It has been investigated that the actuality of accounting thought in the Middle Ages is defined by scientific and theoretical value and insufficient level of development in national historical research. It is found out that a number of insufficiently studied issues related to ensuring the structural consistency of accounting literature publications in different countries requires consideration. We have also identified the relationships between print sights, their impact on the development of accounting science.*

*The content of publications from the register of the Middle Ages are considered and summarized. The conceptual and methodological areas of accounting are analyzed and described in the monuments of the XVI century. The basic*

---

*principles of accounting researches in the Netherlands, France, Germany, Spain and England are analysed. Conceptual orientation of accounting literature of XV-XVI century is established. The contribution of some authors to the development of account is established.*

*It is concluded that in the Renaissance print works involved some principles, promulgated multi-vector techniques of accounting, generally described ways of its improvement, development, distribution, and various interpretations of accounting. So the Dutch theoretically understood and argued the need for a system of accounts and the use of dual recording; the French authors in their researches paid much attention to the ways of keeping the accounting books and developing their kinds. They spread their ideas on the formation of the national legislation. In some records of the English authors we can observe the foundations of depreciation techniques, the principles of keeping the books of accounting, some practical recommendations as for the development of agriculture and industry. The ideas of German accounting provided the deepening of the accounting of calculations and focusing on assessment, instruments and types of facts of economic activity.*

**Keywords:** *history of formation of accounting; development of accounting; paradigms of accounting; accounting literature.*

**JEL classification:** B10, B11, B41

---

### Вступ

Бухгалтерський облік як організована система отримав документальне підтвердження у XV ст. Друковані видання облікової літератури, започатковані в Італії, отримали поширення у Західній Європі. Із збережених і досліджених друкованих пам'яток очевидним є те, що середньовічна концепція обліку базувалася на спрощеній методології подвійного запису, відображаючи зміст господарських операцій у книгах і балансі.

Незважаючи на проведені упродовж тривалого часу наукові дослідження щодо витоків і еволюції формалізованих облікових розробок, у теорії бухгалтерського обліку до нині так і немає чіткої і загально визнаної систематизації облікової літератури XV-XVI ст. Наведені вагомі аспекти щодо необхідності з'ясування маловивчених питань залишають тему, яка розглядається, актуальною. Низка недосліджених факторів базової основи бухгалтерської методології активізує чисельні наукові розвідки за таким вузькотематичним спрямуванням, обґрунтовуючи необхідність більш поглиблених знань про облікову літературу. З'ясування змісту теоретичних напрацювань та умов їх практичного застосування необхідні для поглибленого розуміння базових концепцій та подальшого розвитку сучасної системи обліку і звітності.

Актуальність розгляду облікової думки в період, окреслений у статті, також визначається науково-теоретичним значенням зазначеної проблеми, зумовленим недостатнім ступенем її розробки у вітчизняних історичних дослідженнях.

Вивчення друкованих пам'яток, які стосуються бухгалтерського обліку, нині взаємопов'язується з аналізом еволюції облікової думки, розкриттям принципів і підходів до змісту форм рахівництва, виявленням практичної дієвості продуктивності інформаційного потенціалу тієї чи іншої форми обліку, встановлення їх організаційно-методологічних і методичних недоліків.

У тематичній літературі наводиться низка прикладів наукових розробок вчених різних країн щодо результатів досліджень облікової літератури. Загалом вважається, що ретельно опрацьовані розробки минулих облікових концепцій можуть мати певний вплив на сучасний розвиток стандартизації обліку.

Науковий доробок вчених (О. О. Бауер, Ф. Ф. Бутинець, О. М. Галаган, Й. Я. Данків, М. Р. Лучко, М. Я. Остап'юк, Т. О. Пасько, Я. В. Соколов, В. Я. Соколов) переважно поглиблено розкриває писемний період облікової думки XV-XVI ст., проте їх функціональний зміст розглядається фрагментарно, без взаємозв'язку з використанням цієї інформації користувачами. Недостатній акцент зроблено у контексті з її релевантністю, об'єктивністю, процесами формування систематизованих даних. У наукових дослідженнях і публікаціях ця тематика, зазвичай, не лежить у площині самостійних напрямів економічних досліджень, а розглядається в межах розвитку обліку в певну епоху. Загалом такі тематичні дослідження вчених переважно базуються на фундаментальних розробках, описах у багатьох фахових джерелах.

Подальшого розгляду вимагає низка недостатньо досліджених питань, пов'язаних, зокрема, із забезпеченням структурної узгодженості публікацій облікової літератури в різних країнах, виявлення зв'язків між друкованими пам'ятками, їх впливу на розвиток бухгалтерської науки.

### Мета статті

Мета статті – встановлення концептуальної спрямованості, змісту і практичного застосування облікової літератури XV-XVI ст., визначення зв'язків теоретико-прикладних облікових праць та основних положень, які в них висвітлюються.

---

У XV ст. почалася епоха появи друкованих джерел у сфері рахівництва і бухгалтерського обліку. Першою публічно оприлюдненою працею з бухгалтерського обліку вважається виклад роботи, розробленої в Дубровнику і Неаполі у 1458 р. Б. Котрульї «Про торгівлю і досконалого купця», яка, проте, була видана та надрукована лише в 1573 р. У 1602 р. її було видано повторно, а ще раніше – в 1582 р. – перекладено французькою мовою та видано в Ліоні. Серед багатьох практичних рекомендацій, викладених у 50 розділах цієї книги, XIII присвячений організації і веденню облікових книг купцями. Порядок ведення бухгалтерії був повністю зорієнтованим на подвійний запис. Щодо останнього, то дата його виникнення не встановлена й до теперішнього часу. Так, наприклад, професор Р. де Рувер у роботі «Як виникла подвійна бухгалтерія», перекладеній російською мовою і виданій у Росії в 1958 р., стверджує, що «подвійна бухгалтерія зародилася в Італії між 1250 – 1350 рр.» [1, с. 35]. У предметній сфері знань багатьма дослідниками вважається, що він близький до істини. При цьому зазначимо, що багато вчених заперечують цей факт, не дотримуючись певної конкретної дати виникнення подвійного запису.

Незважаючи на те, що у вказаній праці Б. Котрульї не акцентує на застосуванні подвійного запису, але, як вважає О. Галаган, «він без сумніву був знайомий з подвійною бухгалтерією, бо викладав спосіб записів саме з таких міркувань. На це, насамперед, вказує його рекомендація перенесення з синтезованих записів з журналу в головну книгу всього капіталу, тобто всіх складових активу і пасиву, що можливо лише при застосуванні подвійного запису» [2, с. 68].

Переведення рахівництва на більш високий якісний рівень зумовив вплив у Середньовіччі книги Л. Пачолі «Трактат про рахунки і записи». У друкованому варіанті ця праця була видана в 1494 р. у Венеції, тобто майже відразу після винайдення Гутенбергом книгодрукування (1436 р.). Л. Пачолі, власне, і називають засновником подвійної бухгалтерії, «винахід» та опис якої йому приписують.

Питання, чи був він безпосередньо розробником подвійного запису, і до тепер залишається дискусійним. Сам Л. Пачолі писав, що у своїй роботі він дотримується існуючого венеціанського способу, тобто можна вважати, що він описав і систематизував те, що було відомо в обліковій практиці [3]. Крім цього, вказуючи на венеціанський спосіб, Л. Пачолі давав читачам можливість зрозуміти, що існували й інші способи, але чи ґрунтувались вони на подвійній бухгалтерії, до нині не встановлено.

Трактат складався із 36 невеликих за обсягом глав і поділявся на дві частини: «Інвентар» та «Диспозицію». Перша частина праці – «Інвентар» – містила рекомендації щодо відображення рухомого і нерухомого інвентарю купця. При цьому останній містив не лише майно, призначене для торгівлі, а й особисте. Друга частина книги – «Диспозиція» – це викладення способу здійснення облікових записів за всіма операціями. З такої позиції описані три книги – «Пам'ятна (Меморіал)», «Журнал» та «Зошит (Головна книга)». «Меморіал» призначався для детальних попередніх записів у хронологічній послідовності. У «Журналі» складали статті та зазначали персоніфіковані рахунки. Записи з «Журналу» переносили в «Головну книгу» [4].

Вплив праці Л. Пачолі у XV-XVI ст. на світову облікову літературу був дуже широким: Нідерланди, Франція, Німеччина, Іспанія, Англія впродовж тривалого періоду користувались його ідеями і втілювали в практику прийомми, ним запропоновані (рис. 1). За дослідженнями К. Кейля, італійські автори праць з рахівництва до середини 17 ст. повністю знаходились під впливом Л. Пачолі [5], залишались на позиції персоніфікації, а їх внесок у поглиблення знань був пов'язаний з уточненням та розвитком окремих положень цієї розробки. Тому вважаємо за доцільне розглянути детальніше вплив праці Л. Пачолі на облікову літературу інших країн.

Найбільш відомим послідовником та поширювачем його ідей став нідерландський вчений Я. Імпін. Його праця, яка вийшла фламандською мовою в 1543 р., містила основні ідеї Л. Пачолі. При цьому «матеріал трактату був більш систематизований і оновлений» [3, с. 58]. За дослідженнями К. Кейля, «робота становила перероблений, а місцями прямий переклад праці Л. Пачолі» [5].

Відмінність у викладі матеріалу Я. Імпіном полягала в тому, що рахунки закривалися за допомогою рахунка Балансу. Автором зокрема запропоновано цікавий спосіб закриття рахунків Товарів, який полягав у тому, що після проведення інвентаризації вчений рекомендував кредитувати конкретні аналітичні рахунки і дебетувати синтетичний рахунок залишку Товарів. Закриття цього рахунка здійснювалось шляхом дебетування рахунка Балансу.

С. Стевін перший розглядав бухгалтерію як науку, обґрунтовуючи, що будь-який господарський факт можна оформити різними підходами щодо вибору рахунків, які кореспондують між собою. Він дотримувався позиції, що взаємозв'язок між рахунками припустимо залежний від практичної мети. Значну увагу С. Стевін звертав на історію розвитку рахівництва, а тому його можна вважати першим істориком облікової науки.

В. Меннгер у своїй праці вводить поняття складного відображення кореспонденції рахунків (один рахунок дебетується, а декілька кредитується. У своїй книзі він детально описує порядок ведення рахунка Товарів: партійний облік, сортовий облік (навівши перелік ознак, на яких повинен базуватися

сортний облік).

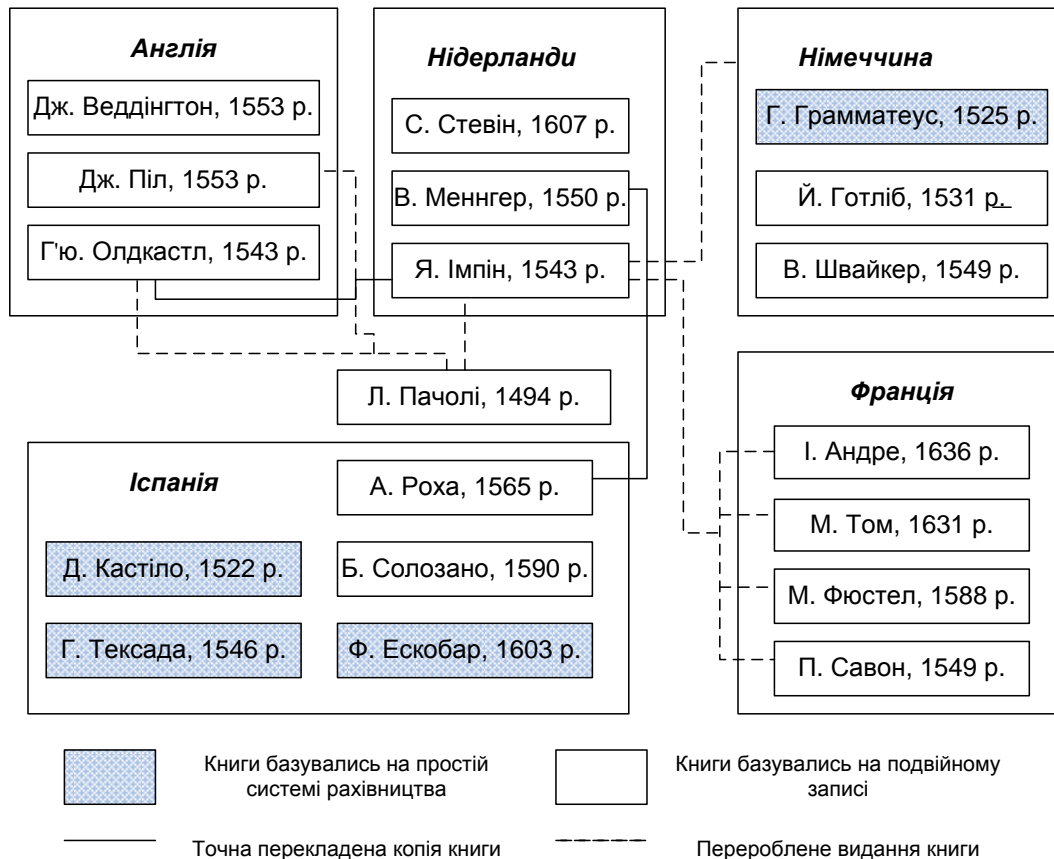


Рис. 1. Облікова література періоду XV-XVI ст.

Протягом століття розширюється географія опису подвійного запису: з Італії в Німеччину, з Німеччини в Францію, Англію, Іспанію. Автор першої друкованої праці з обліку німецькою мовою був Г. Грамматеус (1512). У ній автор акцентує увагу на простому рахівництві, фрагментарно торкаючись також подвійної бухгалтерії. Зі вступу до книги можна зрозуміти його погляди на бухгалтерію того часу. «Для будь-якої бухгалтерії, – писав Г. Грамматеус, – буде корисно мати три книги: «Журнал» для щоденних записів (слово в слово) всіх торгових операцій; «Товарну» – для запису на двох протилежних сторонах, а саме: на лівій – товар, а також дата, коли він придбаний, на іншій – статті про проданий товар; «Боргову книгу», в якій повинні бути всі рахунки, що відображають прибутки і збитки» [6, с.85]. Особливістю «Боргової книги» Г. Грамматеуса є те, що в ній рекомендовано відкривати рахунки не тільки для третіх осіб, але і для самого власника господарства. Таким чином, у книзі мова здебільшого йде про просту бухгалтерію, хоча, безумовно, Г. Грамматеус мав достатньо повне уявлення і про подвійну.

Іншою відомою німецькою працею з обліку була книга Й. Готліба (1531) під заголовком «Німецька доступна бухгалтерія для господарів: за італійським способом; перша друкована книга, невідома до цих пір; зібрана та укладена Й. Готлібом. Необхідні настанови про те, як виникають та складаються статті з щоденних операцій і як такі мистецькими та бухгалтерськими прийомами записуються в журнал, а потім переносяться ще раз в книгу». З заголовка книги видно, що автор вважав свою книгу такою, що друкована першою.

У цій праці було відсутнє визначення сальдо і закриття рахунків, а також відсутні рахунки «Прибутку та збитку» і «Балансу», що автор пояснює тим, що «письмовий виклад значень цих рахунків не буде зрозумілим, тому він буде говорити про це словами» [6, с. 102]. Й. Готліб пропонує вести три книги: «Журнал» чи «Денна книга» (у якій у кожній статті вказуються сторінки «Боргової» чи «Товарної книги»), «Боргова» та «Товарна». У «Борговій» книзі зустрічаються винятково особові рахунки, між якими перший рахунок власника підприємства, проте не під назвою «Рахунок капіталу». Загалом у цій книзі викладено близько 40 записів за подвійною системою.

Синтез німецьких та італійських ідей створив В. Швайкер, опублікувавши їх у своїй праці «Подвійна бухгалтерія» (1549). Метою обліку він вважав «визначення та розрахунок прибутку» [7, с. 81]. Основний принцип обліку – «чого немає в первинних документах, того немає в обліку». Великим досягненням



---

В. Швайкера було те, що він згрупував усі факти господарських операцій торгового підприємства і звів їх до 250 стандартних проведеннь. Це передбачало і вибір рахунків, а також використання системи кодування як рахунків, так і господарських операцій [7, с. 83].

До середини XVI ст. у Франції оригінальної облікової літератури не було. Першою працею з описом бухгалтерії французькою мовою став переклад книги Я. Імпіна. У 1567 р. вийшла перша бухгалтерська праця, яка мала назву «Навчання та спосіб ведення книг та рахунків шляхом подвійного запису». Вона безпосередньо належала французькому вченому П. Савонну. Пізніше були видані роботи інших вчених: М. Фюстела (1588), М. Дамма (1606), М. Тома (1631), І. Андре (1636), К. Буайє (1645), але за своїм змістовим викладом усі вони повторювали працю Я. Імпіна або інших авторів.

В Англії, незважаючи на швидкі темпи розвитку цієї країни, тривалий час користувалися бухгалтерською літературою, що перекладалась з інших мов. Першими такими публікаціями були книги Г'ю Олдкастла (1543), Дж. Піла (1553) і Дж. Веддінгтона (1567). Книга Г'ю Олдкастла по суті була перекладом праці голландського вченого Я. Імпіна. Якщо книги Г'ю Олдкастла і Дж. Піла значною мірою базувались на постулатах книги Л. Пачолі (перші чотирнадцять глав книги Г'ю Олдкастла повністю повторюють глави «Трактату про рахунки і записи»), то книга Дж. Веддінгтона містила суттєві за змістом і методикою відхилення від італійської облікової системи. Серед основних новацій Дж. Веддінгтона можна назвати: поділ Меморіального журналу на серію спеціалізованих допоміжних книг (інвентар, грошові надходження, платежі, продаж, купівля); застосування складних записів на рахунках господарських операцій (проведень); розмежування поточних та відкладених грошових надходжень і виплат; використання тільки арабських цифр.

Серед перших праць з обліку, виданих в Іспанії, були праці Д. дель Кастіло (1522), Г. Тексада (1546), Б. Солозано (1590), А. Роха (1565), Ф. Ескобара (1603). Усі вони були друкованими перекладами італійських авторів і не містили в собі жодних додаткових напрацювань щодо облікової методики.

Д. Кастілло кожен факт господарської діяльності трактував як договір, який повинен виступати предметом бухгалтерського обліку. Метою обліку він вважав відображення юридичних прав і вимог учасників договорів. Баланс містив усіх осіб, з якими були укладені договори, відображаючи обсяг прав і зобов'язань, які впливали з цих договорів. З технічних особливостей автор виділяє три варіанти ведення обліку: касовий (облік тільки грошей), ресконто (окрім касових операцій вівся облік зобов'язань та їх погашення), повний.

Деяко різними були погляди іспанських авторів на цілі та завдання обліку:

- Г. Тексада метою обліку вважав ведення рахунків для забезпечення ефективного управління, контролю підзвітних осіб;
- Б. Солозано трактував мету подвійної бухгалтерії на основі рівноваги в рахунках (дотримання постулатів Л. Пачолі);
- Ф. Ескобар метою обліку вважав правові відносини між власником і матеріально відповідальними особами.

Юридична регламентація обліку призвела до розвитку вчення про звітність. Г. Тексада впровадив принцип щорічної звітності, основою якої був баланс. Ф. Ескобар трактував баланс як спосіб перевірки записів на рахунках та інструмент для оцінки роботи підприємства. Доказом правильності балансу служив інвентар.

В Іспанії використовували здебільшого просту бухгалтерію, лише Б. де Солозано обґрунтував доцільність використання подвійної (староіталійської) бухгалтерії.

Внесок окремих учених у розвиток обліку подано в табл. 1.

Узагальнення і систематизація писемного періоду у сфері обліку в епоху Середньовіччя дозволяє зробити висновок про те, що розробка Л. Пачолі була базовою основою переважної більшості друкованих праць, які описували принципи організації бухгалтерії. Заслуга цієї розробки полягає в тому, що вчений зумів описати й систематизувати використовувані на практиці прийоми рахівництва. Його «Трактат про рахунки і записи» – це перший щабель у напрямі формування бухгалтерського обліку як теоретико-прикладної науки, яка сформувалась і виросла з практичної діяльності. Майже два століття ідеї і методичні прийоми бухгалтерії, розроблені Л. Пачолі, інтерпретувались на різних мовах і «майже два століття облікова думка стояла в одній точці, доки зміни економічних умов не дали їй такого поштовху, сила якого зрушила засадні принципи бухгалтерії з цієї точки» [2, с. 74].

Удосконалюючи облік шляхом відходу від традиційної для італійців персоніфікації рахунків, голландці теоретично осмислили та аргументували необхідність вироблення системи рахунків, безперечного застосування подвійного запису. Для них характерним є інтерес як до бухгалтерської процедури, так і до теоретичного осмислення системи рахунків та подвійного запису. Французькі автори у своїх працях значну увагу звертали на способи ведення облікових книг та розробку їх видів, поширюючи свої ідеї на формування облікового законодавства країни. В Англії тривалий час користувалися бухгалтерською літературою, що перекладалась з інших мов. З конкретних викладених розробок англійських бухгалтерів можна відзначити сформовані засади методики амортизації, порядку

ведення книг, практики та організації обліку в сільському господарстві та промисловості. Ідея німецького опису бухгалтерії зводилась до поглиблення обліку розрахунків, зверненні уваги на оцінку, документи та типи фактів господарської діяльності. Загалом для Німеччини було характерне правило Г. Шрайбера: «Хай кожен робить свої записи так, як він уміє».

**Таблиця 1. Основні положення авторів облікової літератури XV-XVI ст.**

Автори облікової літератури	Сфера обліку	Факт господарської операції	Завдання обліку	Інвентаризація	Оцінка	Класифікація рахунків	Подвійний запис	Відкриття рахунків	Баланс	Облікові книги	Форма обліку	Варіанти ведення обліку	Методи звірки записів
Л. Пачолі													
Я. Імпін													
С. Стевін													
В. Меннгер													
Г. Грамматеус													
Й. Готліб													
В. Швайкер													
П. Савонн													
М. Дамм													
І. Андре													
Дж.Веддінгтон													
Д. Кастіло													
Г. Тексада													
Б. Солозано													
Ф. Ескобар													

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, в епоху Ренесансу в друкованих джерелах з обліку оприлюднені різновекторні засади методики ведення обліку загалом, описані шляхи його удосконалення, розвитку, розповсюдження, а також різноманітні інтерпретації ведення бухгалтерії. Зміни в методах і способах бухгалтерського відображення господарських операцій дали поштовх для розвитку обліку як науки.

### Список літератури

1. Рувер, Р. Как возникла двойная бухгалтерия. Развитие двойной бухгалтерии до Луки Пачиоло согласно счетным книгам купцов средневековья [Текст] / Р. Рувер ; пер. с. англ. А. Мухина. – М.: Госфиниздав, 1958. – 218 с.
2. Галаган, А. М. Счетоводство в его историческом развитии [Текст] / А. М. Галаган. – М.-Л.: Государственное издательство, 1927. – 172 с.
3. Бутинець, Ф. Ф. Історія бухгалтерського обліку [Текст] : навчальний посібник / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир: ПП «Рута», 2001. – 512 с.
4. Пачоли, Л. Трактат о счетах и записях [Текст] / Л. Пачоли ; Под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 368 с.
5. Kheil, K. P. Über einige ältere Bearbeitungen zur Geschichte des Buchhaltungs von Luca Pacioli – Ein Beitrage zur Geschichte der Buchhaltung [Text] / K. P. Kheil. – Prague: Bursik & Kohout), 1896. – 64 p.
6. Бауэрь, О. О. Мемуары к истории бухгалтерии и памятники священной старины / О. О. Бауэрь. – М.: Т-во «Печатня С. П. Яковлева», 1911. – 370 с.
7. Соколов, Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней [Текст] : учебное пособие для вузов / Я. В. Соколов. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 638с.
8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://accountology.ucoz.ru>.

---

## **References**

1. Ruver, R. (1958). Kak vznikla dvojnaja buhgalterija. Razvitie dvojnoj buhgalterii do Luki Pachiolo soglasno schetnym knigam kupcov srednevekov'ja. Moscow: Gosfinizdav.
2. Galagan, A. M. (1927). Cchetovodstvo v ego istoricheskom razvitii. Moscow: Gosudarstvennoe izdatel'stvo.
3. Butynets, F. F. (2001). Istoriia bukhhalterskoho obliku. Zhytomyr: Ruta.
4. Pacholi, L. (2001). Traktat o schetah i zapisjah. Moscow: Finansy i statistika.
5. Kheil, K. P. (1896). Über einige ältere Bearbeitungen zur Geschichte des Buchhaltungs von Luca Pacioli – Ein Beitrage zur Geschichte der Buchhaltung. Prague: Bursik & Kohout).
6. Baujer', O. O. (1911). Memuary k' istorii buhgalterii i pamjatniki svjashhennoj stariny. Moscow: Pечатnja S. P. Jakovleva.
7. Sokolov, Ja. V. (1996). Buhgalterskij uchet: ot istokov do nashih dnei. Moscow: JuNITI.
8. (2015). Retrieved from: <http://accountology.ucoz.ru>.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

Тетяна Богданівна МОНАСТИРСЬКА

здобувач кафедри обліку у виробничій сфері,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: tetyana\_mon@ukr.net

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ФОРМ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ: КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

Монастирська, Т. Б. Інформаційне забезпечення управління альтернативних форм обслуговування житлового фонду: клієнтоорієнтований підхід [Текст] / Тетяна Богданівна Монастирська // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 284-291. – ISSN 1993-0259.

### Анотація

**Вступ.** В умовах кардинальної модернізації всіх економічних процесів докорінно змінюється роль інформації в забезпечення управління функціонуванням і розвитком соціально-економічних систем різного ієрархічного рівня. Інформація стає не просто джерелом даних про певні явища чи процеси, а дієвим інструментом підвищення ефективності управління з урахуванням його соціальної орієнтації. Особливо це стосується тих систем, в яких людина та забезпечення її потреб становлять місію їх функціонування, зокрема це відноситься до житлово-комунальної сфери і насамперед до тих організацій, які здійснюють обслуговування житлового фонду. Так для нових організаційних форм з обслуговування житла (об'єднання співвласників багатоквартирних будинків та керуючих компаній) для прийняття рішень важливим є отримання достовірної та оперативної інформації, а тому необхідним є вивчення теоретичних та практичних засад їх інформаційного забезпечення на принципах клієнтоорієнтованого підходу.

**Предметом** дослідження є механізм інформаційного забезпечення управління в альтернативних формах обслуговування житлового фонду.

**Метою** дослідження є обґрунтування та формування практичних рекомендацій щодо застосування клієнтоорієнтованого підходу до дослідження інформаційного забезпечення управління в альтернативних формах обслуговування житлового фонду.

У процесі роботи використано методи: групування (для класифікації чинників, факторів, проблем, причин), системного аналізу (для оцінки структури інформаційного забезпечення), аналогії.

**Результати роботи:** узагальнено теоретичні засади інформаційного забезпечення управління в альтернативних формах обслуговування житлового фонду на принципах клієнтоорієнтованого підходу. Доведено важливість комплексного інформаційного забезпечення в діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та керуючих компаній, визначено основні проблеми його відсутності та запропоновано шляхи запровадження. Розроблено соціо-інформаційну модель управління цих організацій.

**Сфера застосування результатів:** пропозиції дослідження можуть бути використані в роботі об'єднань співвласників багатоквартирних будинків та керуючих компаній.

**Ключові слова:** об'єднання співвласників багатоквартирного будинку; керуючі компанії; інформаційне забезпечення; модель; блоки; мережа Інтернет.

## **INFORMATIVE PROVISION OF MANAGEMENT OF ALTERNATIVE FORMS OF HOUSING FUND SERVICE: CUSTOMER-ORIENTED APPROACH**

### **Abstract**

**Introduction.** *In terms of fundamental modernization of economic processes, the role of information in ensuring of management of functioning and development of socio-economic systems of different hierarchical levels has been changing fundamentally. Information becomes not just a source of data about certain occurrences or processes, but an effective tool of management efficiency considering its social orientation. This is especially true of those systems, in which people and ensuring of their needs are mission of their functioning in particular. It refers to the municipal sphere and especially to those organizations, which are engaged in housing fund servicing. Thus, for new organizational forms of housing maintenance (condominium associations and management companies), it is important to obtain reliable and timely information before making decisions, and therefore it is necessary to study the theoretical and practical principles of their informative providing on the principles of client-oriented approach.*

**Purpose.** *The mechanism of informative providing of management in alternative forms of service housing.*

**Research objective.** *The aim of the article is to justify and work out the practical recommendations for the application of client-oriented approach for research of informative providing of management in alternative forms of housing fund servicing.*

**Method (methodology).** *In this research we have used the following methods: method of grouping (for classification of factors, problems and reasons), method of system analysis (for evaluation of structure of informative providing), method of analogy.*

**Results.** *It has been summarized the theoretical background of informative provision of management in alternative forms of housing fund servicing on the principles of client-oriented approach. It has been proved the importance of integrated informative provision of the activity of condominium associations and management companies. The main problems of its absence are identified and the ways of implementation are proposed. The social-information model of management of these organizations is proposed.*

**Field of application:** *results of research can be used in work of the condominiums and management companies.*

**Keywords:** *condominiums; management companies; informative provision; model; blocks; Internet.*

**JEL classification:** *D81, L85*

---

### **Вступ**

Динамічні умови функціонування організацій висувають особливі вимоги до рівня їх інформаційного забезпечення, яке визначає їх конкурентоздатність в умовах мінливого зовнішнього середовища. Своєчасне прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективного використання та управління активами, капіталом та заборгованістю є однією з важливих передумов успішної діяльності господарюючих суб'єктів, а правильна організація і управління є основою їх збалансованої ефективної господарської діяльності. Організації з обслуговування житлового фонду займають важливе місце у сфері житлового комунального господарства, що великою мірою визначає якість реалізації соціальної функції національної економіки. Результативність їх функціонування є неможливою без належної інформаційної бази, формування якої вимагає кардинально нового підходу.

Питання достовірного та своєчасного обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у традиційних житлово-комунальних організаціях вивчалися у працях Качала Т. М. [2], Кондратьєва М. Н. [1], Лега Ю. Г. [2], Лебедева М. І. [3], Студінського В. А. [4] та ін. Проте питання інформаційно-аналітичного забезпечення в альтернативних організаціях з обслуговування житлового фонду, до яких можна віднести організації співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та керуючі компанії, потребують детального вивчення.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних пропозицій щодо застосування клієнтоорієнтованого підходу до дослідження інформаційного забезпечення управління в альтернативних формах обслуговування житлового фонду. У контексті досягнення поставленої мети передбачається розв'язати наступні завдання: вивчити стан інформаційного

забезпечення альтернативних форм обслуговування житлового фонду, його основні проблеми, розробити принципи побудови інформаційної системи, блоки інформаційного забезпечення та модель інформаційної соціотехнічної системи.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Інформаційне забезпечення є сукупністю аналітичних та фактологічних даних, що характеризують стан та динаміку перебігу основних і допоміжних процесів в організаційній системі.

Інституційна нерегульованість, невпорядкованість створення та певний управлінсько-організаційний вакуум породжують низку проблем інформаційного забезпечення нових організаційних форм обслуговування житлового фонду — ОСББ та керуючих компаній (рис. 1).

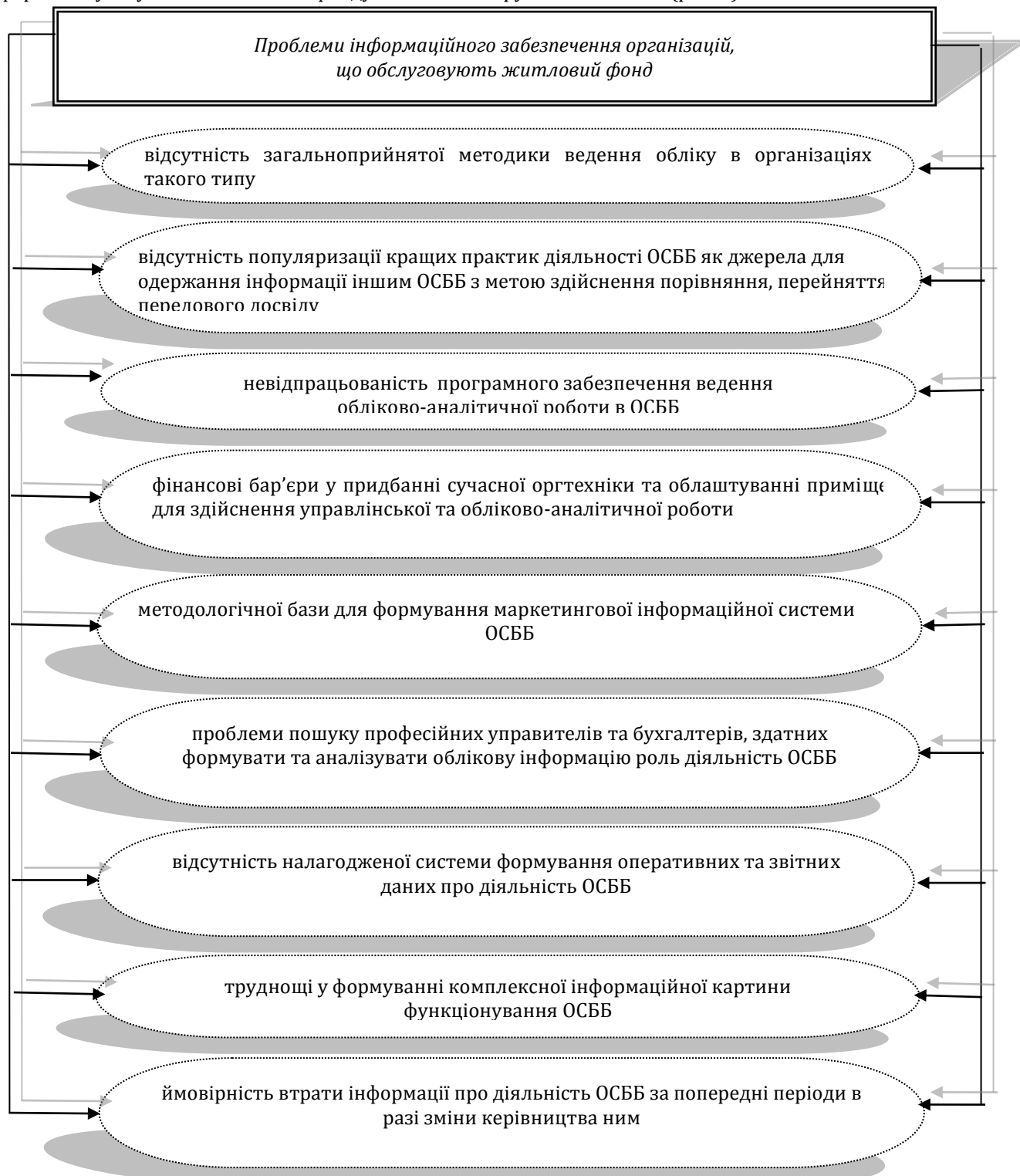
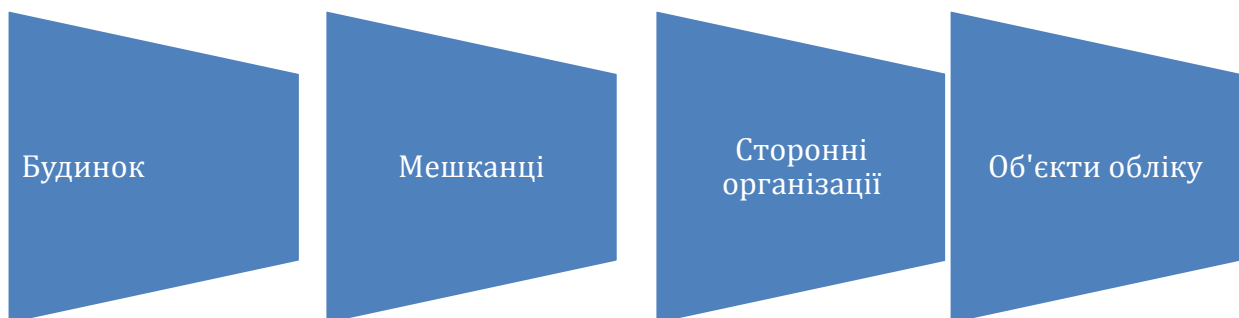


Рис. 1. Проблеми інформаційного забезпечення організацій, що обслуговують житловий фонд

Вказані проблеми водночас обумовлюють труднощі у веденні обліку в ОСББ. Для їх подолання необхідним є формування комплексного інформаційного забезпечення управління діяльністю ОСББ.

При формуванні комплексної інформаційної системи в ОСББ необхідно дотримуватися певних принципів: системності – інформація має відображати всі сфери його діяльності; транспарентності – інформаційні бази є не лише інструментом обліково-аналітичної діяльності, а й джерелом інформації для всіх членів; автентичності – інформація має бути зрозумілою та доступною, читатися однозначно, а не приховувати можливі зловживання керівництва; кореляційності – різні блоки інформації про діяльність ОСББ мають взаємопосилювати один одного, доповнюючи та деталізуючи окремі аспекти; ситуативності – інформаційне забезпечення має бути адаптоване до особливостей конкретного ОСББ з урахуванням його величини, проблемних ситуацій, обсягу та характеру послуг, що надаються, кваліфікації управителя та ситуації у сфері житлово-комунального господарства відповідного муніципального утворення тощо; інноваційності – сфера інформатизації обліку діяльності об'єднання повинна бути полігоном упровадження найновіших технологічних розробок, що сприятимуть спрощенню накопичення обробки та аналізу інформації з використанням інтерактивного програмного забезпечення.

Інформаційне забезпечення обліку діяльності ОСББ та/або управлінської компанії повинне містити такі блоки інформації (рис. 2).



**Рис. 2. Блоки інформаційного забезпечення організацій, що обслуговують житловий фонд**

Для формування вказаних блоків інформаційного забезпечення обліку ОСББ чи управлінської компанії необхідним є упорядкування джерел цієї інформації, що відбувається за допомогою первинних та зведених документів у паперовій або електронній формі. Джерелами інформації є: документація на будинок; інформація про мешканців; бухгалтерські документи (з ведення обліку активів та зобов'язань) звітність; документи, пов'язані із управлінською діяльністю (протоколи, оголошення, накази тощо) [5].

Система інформаційного забезпечення є інструментом системи управління та повинна використовуватися як ОСББ, так і управлінськими компаніями.

Нові методи управління активно впроваджуються у всі галузі економіки, зокрема - і в некомерційну сферу системи житлово-комунального господарства. На мікрорівні – рівні ОСББ, ЖЕКів та управлінських компаній – це стосується необхідності вибору форми управління та утримання житла. Питання управління багатоквартирним будинком не є локальною проблемою мешканців конкретного будинку, оскільки такий будинок слід розглядати не просто як соціальний осередок суспільства та вартісне майно, а й як самостійну юридичну особу та елемент технологічної інфраструктури міста. Багатоквартирний будинок – це складний механізм, функціонування якого (постачання електроенергією, водою, теплом, необхідними санітарно-технічними послугами) забезпечує система складних інженерних комунікацій і спеціалізованих організацій сфери житлово-комунального господарства. Проте ця система часто дає збій, що спричиняє виникнення проблем із комфортним користуванням житлом, які призводять до стану напруженості, що загрожує конфліктами для міського уряду і органів правопорядку. А тому це ще раз вказує на необхідність грамотного управління житлом чи то ОСББ, чи управлінською компанією, чи ЖЕКом, виходячи з принципу економічної доцільності – ефективності.

Поняття «ефективність» для соціально-економічної системи з одного боку містить поняття економічної (фінансової), управлінської, екологічної, соціальної, технічної, технологічної, політичної, інформаційної ефективності, а з іншого — ефект, отриманий суб'єктом, зазвичай, відноситься не до одного періоду, а розподіляється в часі (так званий відкладений ефект), тобто відображає пролонговану в часі ефективність. Вважаємо, що при оцінці ефективності управління будинком економічна складова (перевищенням доходів над витратами) взагалі не має місця (якщо говорити про ОСББ), або повинна відходити на другий план (для ЖЕКів чи управлінської компанії), при цьому на першому місці повинна бути соціальна та екологічна ефективність.

Одним із шляхів розв'язання проблем інформаційного забезпечення є реальне впровадження систем управління будівлями на рівні ЖЕКів, ОСББ, приватних структур, які здійснюють управління житлом.

---

Проте, зважаючи на високу вартість, частка повноцінних систем управління поки незначна, хоча елементи цих систем, такі, як система відеоспостереження, охоронної сигналізації, контролю за витратами енергоресурсів, масово впроваджуються у великих містах.

Наповненість таких систем залежить від багатьох чинників: рівня добробуту населення, що визначає його розшарування за обсягом доходів та структурою споживання (зростання потреби в елітному житлі, якому необхідно забезпечити високоякісний рівень експлуатації, комфортність проживання та безпеки); рівня криміногенності (забезпечення захисту та охорона житла); вимог до забезпечення спокою і умов для відпочинку та проведення вільного часу; ціни на землю, яка зростає особливо у великих (це викликало необхідність у зростанні поверховості будинків, що, у свою чергу, спричинило проблеми, пов'язані з життєзабезпеченням і безпекою у висотних будівлях); рівня ізольованості населення (в умовах інформаційної ери багато людей прагнуть сховатися в середовищі інтернету та соціальних мереж).

На сьогодні однією із важливих проблем інформаційного забезпечення організації діяльності ОСББ чи управлінської компанії є проблема участі власників житла в процесі обслуговування та облаштування їхнього будинку. Ця проблема обумовлена тим, що всі рішення, пов'язані із управлінням будинком, приймають в основному або ОСББ, або управляюча компанія. Така однобічність не завжди повно відображає побажання мешканців того чи іншого будинку. А тому дуже складно виокремити найбільш критичні проблеми, які існують у власників житла. Складність полягає і у відсутності прийнятних критеріїв прийняття оперативних рішень. Окремою проблемою є вибір ОСББ чи управлінською компанією виконавця послуг (найкращого підрядника з оптимальним співвідношенням ціна-якість). У таких умовах складно організувати ефективну роботу, спрямовану на якість послуг, які отримують власники житла.

Одним із варіантів вирішення цієї проблеми є впровадження системи управління будинком за допомогою засобів мережі Інтернет, яка повинна дати можливість мешканцям впливати на систему прийняття рішень, надати їм індивідуальне обслуговування, зробити їх думку критерієм для системи. Мета цього - наведення порядку всередині ОСББ у бік обслуговування клієнтів (власників житла) у всіх організаційних аспектах. Це стратегія, заснована на наявності єдиного сховища інформації і системи, в якій поміщаються і з яких доступні всі відомості про всі випадки взаємодії з клієнтами. Оскільки ОСББ щодня взаємодіють з безліччю власників житла, їм потрібна повна і своєчасна інформація щодо кожного власника, щоб повною мірою, об'єктивно діяти.

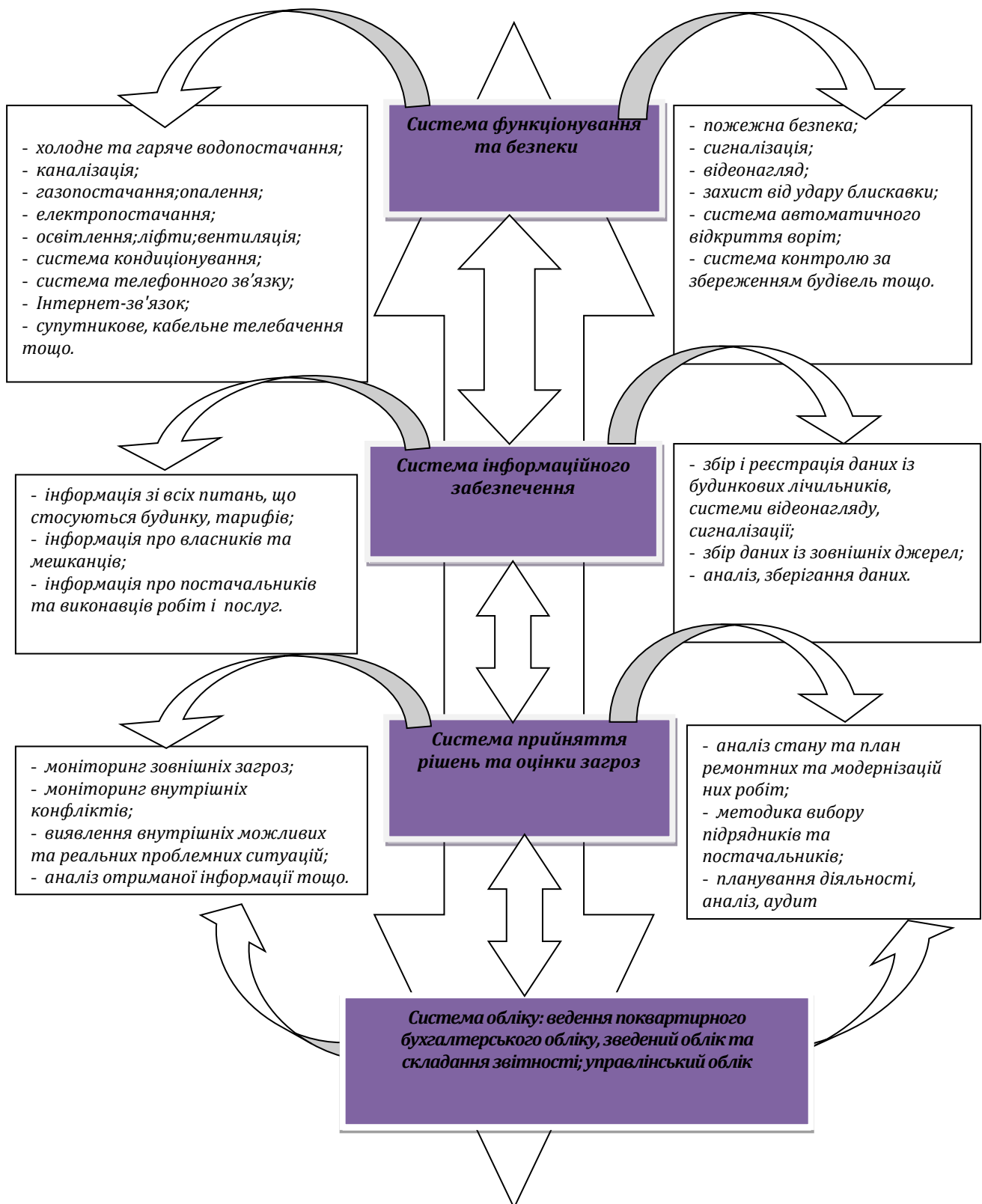
Система управління взаєминами з власниками житла зобов'язана зберігати в собі всі побажання власників. Щоб скоротити час на збір та обробку інформації від власників, запобігти можливості втрати інформації, забезпечити своєчасність її отримання і збільшити кількість власників, які впливають на процес вибору найкращого напрямку, пропонується впровадити можливість віддаленого доступу власників до системи. Впровадження такої системи дозволяє вирішити проблему суб'єктивності вибору напрямку діяльності ОСББ. Через те, що на систему впливає більше число зацікавлених сторін, на виході буде отримана більш об'єктивна інформація. Виходячи з тимчасових і якісних критеріїв, зібраних за допомогою інформації, отриманої від власників житла, можна провести якісний аналіз діяльності підрядника, з яким працює конкретне ОСББ, виявити рівень якості його робіт. А провівши порівняльний аналіз по всіх підрядниках, виявити більш підходящого для даного ОСББ і надати в рекомендаційній формі, якщо потрібно, зміну підрядника на рекомендованого, і критерії, на основі яких був зроблений даний висновок.

Така система повинна здійснювати збір інформації, надання доступу до неї у будь-якому місці, обробку інформації, її аналіз та надання найбільш критичних напрямків для вирішення в рекомендаційній формі. Впровадження системи управління будинком у діяльність ОСББ чи управлінської компанії дасть змогу оптимізувати їх основні елементи та забезпечити формування «розумних будинків». Крім того, така система дасть змогу економити, контролювати, планувати та розподіляти витрати мешканців на утримання свого житла. Виходячи з цього, будівлю, територію, на якій вона знаходиться, мешканців та структури, що їх обслуговують, доцільно розглядати як інформаційну соціотехнічну систему (сукупність технічних, програмно-апаратних засобів, та фізичних осіб, у якій кожен із зазначених компонентів має строго певні рамки та обмеження своєї діяльності).

Наведемо основні особливості такої інформаційної соціотехнічної системи:- технічні засоби не повинні створювати незручності для проживання, пересування або знаходження в зоні контролю, порушувати права на особисте життя та особисту таємницю. Тут слід особливо виділити систему відеоспостереження, яка є джерелом збору різноманітної інформації конфіденційного характеру про всіх мешканців; інформація, яка стосується приватного життя мешканців та інших фізичних та юридичних осіб, повинна оброблятися системою відповідно до чинного законодавства; при виникненні конфліктних ситуацій у зоні контролю системи всі дані, що стосуються цих конфліктних ситуацій, а також мешканців, які брали участь у конфлікті, повинні оброблятися із забезпеченням інтересів мешканців, але без порушення законодавства.



В ідеалі інформаційна соціотехнічна система, яку може використовувати ОСББ або керуюча компанія, може складатися з таких блоків (рис. 3):



**Рис. 3. Модель соціотехнічної системи, яку може використовувати організація з обслуговування житла**

1. Система функціонування та безпеки, що відповідає за безперебійне та ефективне існування всіх основних функціональних інфраструктур, необхідних для нормальної життєдіяльності будинку (холодне

---

і гаряче водопостачання; каналізація; електро- та газопостачання; опалення; вентиляція та кондиціонування; телефонна мережа; управління мікрокліматом; освітлення; управління ліфтами і ескалаторами; мультимедіа, до якого належать Інтернет, супутникове, ефірне і кабельне телебачення; радіофікація тощо), та за збереження майна в зоні контролю та забезпечення безпеки майна ОСББ і містить: систему контролю конструкції будівлі (захищеності всіх будівельних конструкцій і споруд у зоні контролю), пожежної безпеки та пожежогасіння, охоронної сигналізації, відеоспостереження тощо.

2. Система інформаційного забезпечення (призначена для збору інформації (дані датчикових пристроїв, систем охоронної сигналізації, відео спостереження, із зовнішніх джерел; мешканців тощо) та надання її конкретним суб'єктам залежно від їх повноважень).

3. Система прийняття рішень (призначена для вдосконалення стану всіх споруд в ОСББ; може передбачати диспетчерський пункт – у разі здійснення управління управлінською компанією; відділ аналізу стану споруд, наявних та можливих проблем; відділ бухгалтерії та управління персоналом; відділ з надзвичайних ситуацій та стратегічного планування) та оцінки загроз (призначена для забезпечення максимальної комфортності знаходження всіх мешканців (моніторинг зовнішніх загроз, внутрішніх конфліктів і проблем, проведення поточного та капітального ремонтів).

#### 4. Система обліку.

Таким чином, інформаційна соціотехнічна система, яку може використовувати ОСББ або управлінська компанія, є досить складним утворенням, що вимагає врахування великої кількості факторів різноманітної природи, яка повинна функціонувати безперервно і безперебійно.

Способом вирішення проблем інформаційного забезпечення є програма обліку та обслуговування ОСББ, яка даватиме можливість: бухгалтерові – вести поквартирний облік, зведений облік та складати звітність; керівництву – мати змогу оперативно отримувати інформацію про суму надходжень, витрачання, боржників тощо; мешканцям – можливість ознайомитись із реальною обліково-аналітичною ситуацією з ОСББ на конкретну дату. Така програма даватиме доступ вищепереліченим користувачам до таких відомостей: річна бухгалтерська звітність об'єднання, до якої належать бухгалтерський баланс та додатки до нього; кошторис доходів і витрат об'єднання на поточний та попередній роки; звіт про виконання кошторису доходів і витрат об'єднання за попередній рік та поточний рік (поквартально); протоколи загальних зборів членів об'єднання, засідань правління та ревізійної комісії, на яких розглядалися питання, пов'язані з утриманням і ремонтом загального майна багатоквартирного будинку та (або) організацією надання комунальних послуг (за поточний попередній роки); висновки ревізійної комісії (ревізора) об'єднання за результатами перевірки річної бухгалтерської (фінансової) звітності товариства за поточний рік; аудиторські висновки (у разі проведення аудиторських перевірок річної бухгалтерської звітності).

Вважаємо, що в межах інформації про порядок і умови надання послуг з утримання та ремонту спільного майна в багатоквартирному будинку об'єднання має розкривати такі відомості: річний план заходів з утримання та ремонту спільного майна в багатоквартирному будинку і надання комунальних послуг, а також опис змісту кожної роботи (послуги); звіт про виконання річного плану заходів з утримання та ремонту спільного майна в багатоквартирному будинку і надання комунальних послуг; відомості про укладення об'єднанням договорів про надання послуг з утримання та (або) виконання робіт з ремонту загального майна в багатоквартирному будинку, а також інших договорів, що забезпечують утримання і ремонт спільного майна в багатоквартирному будинку та надання комунальних послуг, із зазначенням кількості укладених договорів, сторін цих договорів, термінів і вартості за кожним договором окремо; відомості про кількість випадків зменшення оплати у зв'язку із зниженням якості отриманих комунальних послуг або перевищення встановленої тривалості перерв у їх наданні за останній календарний рік; відомості про факти виявлення неналежної якості робіт і послуг або перевищення встановленої тривалості перерв у наданні послуг або виконанні робіт невідповідно до встановлених правил утримання спільного майна в багатоквартирному будинку та правил надання комунальних послуг.

У разі залучення ОСББ чи управлінської компанії в попередньому календарному році до адміністративної відповідальності за порушення у сфері управління багатоквартирним будинком розкриттю підлягають кількість таких випадків, копії документів про застосування заходів адміністративного впливу, а також заходи, прийняті для усунення порушень, які спричинили застосування адміністративних санкцій.

Інформація про засоби об'єднання повинна містити: розмір обов'язкових платежів і внесків, встановлених загальними зборами членів об'єднання, для членів об'єднання; відомості про створення резервного та інших спеціальних фондів, в тому числі - фондів на проведення поточного та капітального ремонту спільного майна в багатоквартирному будинку, із зазначенням розміру таких фондів. Користувачі можуть отримувати інформацію на підставі письмового запиту, так і запиту в електронному вигляді. Останній буде доступний користувачам у разі їх обов'язкової реєстрації на конкретному сайті, до якого буде прив'язана програма ведення обліку та управління конкретним ОСББ. Таку програму

---

---

інтернет-доступу слід розробити і управлінським компаніям та ЖЕКам, оскільки це зробить їх роботу прозорішою, покаже реальний стан справ із сплатою платежів, із плануванням та витрачанням коштів на обслуговування будинку, на зарплату, матеріали тощо.

Систематизації та впорядкуванню системи обліку діяльності ОСББ сприятиме формування бази даних «Будинок», що міститиме наступну інформацію: характеристика будинку (кількість квартир, площа, стан інженерного обладнання, зношеність будинку, архів записів з камер спостереження за окремими об'єктами будинку), мешканці (ПІБ, дата народження, місце роботи, зареєстровані, фактично проживаючі, соціальний статус, наявність пільг), фінансові показники (рівень платежів за квартирами, послугами, наявність заборгованостей, розрахунки з постачальниками послуг), постачальники послуг (найменування, юридична адреса, стан договірної бази), організаційно-правова база (склад правління ОСББ, статут, розпорядчі документи, наймані працівники).

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Використання запропонованої бази даних дозволить здійснювати моніторинг поточного стану будинку та прибудинкової території в розрізі фактологічної, фінансової та технічної інформації, прогнозування витрат майбутніх періодів, надходження платежів та погашення боргів. База даних «Будинок» може стати дієвим інструментом антикризового управління, дозволяючи своєчасно виявляти індикатор критичної ситуації та запобігати виникненню кризових ситуацій. Так управителю (голови ОСББ) буде дуже легко виявити ті квартири, які своєчасно не сплачують за надані послуги, стежити за станом інженерного обладнання, зокрема визначати дату поточного та капітального ремонтів. До окремих розділів бази даних можуть мати доступ усі мешканці будинку для одержання загальної адекватної інформації про стан сфери управління будинком та прибудинкової території. Доцільним є формування певної шаблонної бази даних на рівні асоціацій ОСББ, що дозволить зекономити на витратах, пов'язаних з адмініструванням.

### **Список літератури**

1. Кондратьєва, М. Н. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учеб.пособие [Текст] / М. Н. Кондратьева. — Ульяновск: УлГТУ, 2009. — 160 с.
2. Лега, Ю. Г. Вдосконалення управління житлово-комунальним комплексом України в сучасних умовах розвитку національної економіки / Ю. Г. Лега, Т. М. Качала. — Черкаси: ЧДТУ, 2003. — 219 с.
3. Лебедев, М. І. Житлова політика України в умовах ринкових перетворень [Текст] / М. І. Лебедев. — К.: Знання, 2000.— 125 с.
4. Студінський, В. А. Маркетинг у житлово-комунальній сфері [Текст] : навчальний посібник / В. А. Студінський. — Житомир:Волинь, 2001. — 312 с.
5. Monastyrskiy, G. Modernization of local self-government in Ukraine [Текст] / G. Monastyrskiy, T. Monastyrska // Research Papers of Wroclaw University of Economics: Local and Regional Economy in Theory and Practice. — № 334. — Wroclaw: Publishing House of Wroclaw University of Economics, 2014. — P. 160-169.

### **References**

1. Kondratyeva, M. N. (2009). Organizatsiya I upravlenie zhilishchno-kommunalnym khozyaystvom. Ulyanovsk: USTU.
2. Lega, Y. G., Kachala, T. M. (2003). Vdoskonalennya upravlinnya zhytlovo-komunalnym kompleksom Ukrayiny v suchasnyh umovax rozvytku nacionalnoyi ekonomiky Cherkasy: CSTU.
3. Lebedev, M. I. (2000.) Zhytlovapolityka Ukrayiny v umovax rynkovykh peretvoren. Kyiv: Znannya.
4. Studinsky, V. A. (2001). Marketyng u zhytlovo-komunalnij sferi. Zhytomyr: Volyn.
5. Monastyrskiy, G., Monastyrska, T. (2014). Modernization of local self-government in Ukraine. Research Papers of Wroclaw University of Economics: Local and Regional Economy in Theory and Practice, 334, 160-169.

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**

**Оксана Володимирівна НЕБИЛЬЦОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент, професор,  
заступник завідувача кафедри міжнародного обліку та аудиту,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»  
E-mail: onebyltsova@hotmail.com

**Володимир Іванович КОРОЛЬ**

доктор юридичних наук,  
завідувач відділу стратегічних міжнародно-правових досліджень,  
НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф. Г. Бурчака  
Національної академії наук України  
E-mail: walterking@inbox.ru

**ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО СТАНДАРТУ ФІНАНСОВОЇ  
ЗВІТНОСТІ ДЛЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ТА  
УКРАЇНІ**

Небильцова, О. В. Особливості застосування міжнародного стандарту фінансової звітності для малих та середніх підприємств у Європейському Союзі та Україні [Текст] / Оксана Володимирівна Небильцова, Володимир Іванович Король // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 292-297. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У статті увагу зосереджено на передумовах, сфері та основних перевагах застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності як основи підготовки фінансових звітів малими та середніми підприємствами. Розкрито концептуальні засади МСФЗ та юридично закріплені в Європейському Союзі та Україні основні критерії, які застосовуються з метою віднесення суб'єктів господарювання до категорії малих та середніх підприємств.*

**Ключові слова:** Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ); малі та середні підприємства; кількість працюючих; обсяг доходу (оборот); фінансова звітність.

---

## Oksana Volodymyrivna NEBYLTSOVA

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Deputy Head of Department of International Accounting and Auditing,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
E-mail: onebyltsova@hotmail.com

## Volodymyr Ivanovych KOROL

Doctor of Sciences (Law),  
Head of the Department for Strategic International Legal Studies,  
Research Institute of Private Law and Entrepreneurship named after the Academician F. H. Burchak  
National Academy of Sciences of Ukraine  
E-mail: walterking@inbox.ru

### IMPLEMENTATION PECULIARITIES OF INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN EUROPEAN UNION AND UKRAINE

#### **Abstract**

*The attention of the authors is focused on the preconditions, scope and key advantages of International financial reporting standards implementation as a ground for financial statements presentation by small and medium-sized enterprises. It has been discovered IFRS conceptual basics as well as legally fixed in the European Union and Ukraine key criteria which can be implemented in order to qualify business entities as small and medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *International financial reporting standards (IFRS); small and medium-sized enterprises; number of employees; income (turnover); financial statements.*

#### **JEL classification: M41**

---

#### **Вступ**

Одним із пріоритетних векторів Стратегії розвитку України до 2020 року визначено дерегуляцію у сфері господарської діяльності. У системі дієвих інструментів, які теоретично здатні сприяти реалізації цього напрямку вітчизняної економічної політики, важливе місце належить Міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ).

Окремі кроки щодо гармонізації вимог національних стандартів України з вимогами МСФЗ започатковані достатньо давно, ще у 2000 році, та продовжуються і зараз. Водночас процеси застосування МСФЗ таким специфічним колом суб'єктів господарювання, як малі та середні підприємства, перебувають у кращому випадку на рівні, який з певним перебільшенням можна визначити як початковий.

#### **Мета статті**

У межах окресленої загальної проблеми важливо виділити не вирішену повною мірою її частину, яка полягає не тільки у проблемах системної імплементації в Україні МСФЗ для суб'єктів малого і середнього бізнесу (МСФЗ для МСП), а й у визначенні належності суб'єкта господарювання до підприємств МСП шляхом порівняння підходів, започаткованих у законодавстві Європейського Союзу, України та безпосередньо в МСФЗ.

У такому контексті можна визначити мету статті, яка полягає у розкритті концептуальних засад Міжнародного стандарту фінансової звітності для малих та середніх підприємств, передумов та проблем його застосування зазначеними суб'єктами економічної діяльності в Європейському Союзі та Україні.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Для досягнення визначеної мети доцільно звернутись до розробок Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО), Європейської комісії, актів законодавства України, а також результатів досліджень таких фахівців, як Ю. В. Бікіна, П. Пектер, Гр. Холт, В. Е. Шелагінов та інші.

В умовах нестабільного функціонування міжнародних ринків товарів, капіталів основні надії на забезпечення економічного зростання та досягнення інших стратегічних цілей багатьох економічно розвинених держав пов'язані з ефективним функціонуванням таких суб'єктів підприємницької діяльності, як малі та середні підприємства (МСП – Small and Medium-sized Enterprises).

---

Такі підприємства готують фінансову звітність для широкого кола зовнішніх користувачів, у тому числі з використанням, як інформаційного підґрунтя, Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Водночас потреби користувачів фінансових звітів таких компаній значно відрізняються від потреб користувачів фінансових звітів публічних компаній. Основні сфери їх приватних інтересів мають, як правило, короткостроковий характер і, на думку В. Є. Шелагінова [1], обмежуються короткостроковими грошовими потоками, поточною ліквідністю та платоспроможністю.

Крім того, законодавством багатьох держав (і Україна не є винятком) передбачена вимога щодо підготовки фінансових звітів МСП із дотриманням вимог національних стандартів. Отже, виникає потреба у забезпеченні широкого кола зовнішніх користувачів фінансових звітів МСП інформацією, яку можна було б порівнювати. З метою забезпечення інтересів цієї категорії суб'єктів економічної діяльності Радою з МСФЗ підготовлено МСФЗ для МСП.

У причинно-наслідковому значенні Грехем Холт слушно підкреслив, що ще однією, не менш важливою, причиною виділення стандартів для МСП є суттєві витрати на ведення обліку та складання фінансових звітів, які відповідають повному комплекту МСФЗ і які для малого бізнесу можуть бути непропорційно великими [2]. Крім того, корисність інформації, яка міститься в таких фінансових звітах, є теж достатньо суперечливим питанням. Зазначене може розглядатися як невідповідність вартісному обмеженню щодо корисності інформації, а саме, корисність від отриманої і поданої у фінансових звітах інформації обов'язково повинна перевищувати витрати на її отримання.

МСФЗ для МСП є окремим комплексним документом, який містить 35 глав, що розкривають підходи щодо первісного визнання та подальшої оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат МСП та не містять посилань на «повний комплект МСФЗ» (за винятком вимог щодо обліку фінансових інструментів). Тобто у методичній площині варто зазначити, що МСФЗ для малих та середніх підприємств слід розглядати як автономний стандарт, який, з одного боку, ґрунтується на засадах «повного комплекту МСФЗ», з іншого – є адаптованим до потреб цієї категорії суб'єктів економічної діяльності, що знайшло своє втілення у спрощенні вимог таких стандартів.

Таке спрощення, як зауважує член правління Комітету з МСФЗ Пол Пектер, полягає у наступному:

- по-перше, деякі питання МСФЗ, які не можуть бути застосовані до приватних компаній, усунуто;
- по-друге, якщо стандарти МСФЗ передбачають декілька варіантів або методів оцінки та обліку окремих елементів фінансових звітів, обирається найбільш простий з них;
- по-третє, спрощено вимоги щодо визнання і оцінки окремих елементів фінансових звітів;
- по-четверте, скорочено обсяг інформації, яка підлягає розкриттю;
- по-п'яте, спрощено порядок складання звітності [3].

Розглядаючи цей важливий аспект не лише на універсальному міжнародному рівні, а й на регіональному більш комплексно у економіко-правовій площині, насамперед, європейській, доцільно висловити певне узагальнення. Його сутність полягає у тому, що ключовим напрямом правової політики ЄС на сучасному етапі є вдосконалення законодавства за двома ключовими векторами, перший з яких передбачає спрощення (simplification) законодавчих вимог для малих і середніх підприємств, другий – зменшення на них адміністративного тягаря (administrative burden). Ці завдання зберігають актуальність, оскільки згідно з доповіддю групи експертів щодо моделей зменшення диспропорцій регуляторного тягаря на МСП, у середньому велика компанія витрачає 1 євро на одного працюючого для виконання вимог законодавства, тим часом як середня – 4 євро, а суб'єкти малого бізнесу – до 10 євро [4].

Незважаючи на те, що стандарт, який є предметом розгляду в межах цієї статті, стосується нібито певної категорії суб'єктів економічної діяльності, а саме малих і середніх підприємств, звертає на себе увагу, що чітко визначених критеріїв віднесення таких суб'єктів до МСП у стандарті не міститься. Виходячи з такого методичного підходу, доцільність дотримання та ефективність застосування якого є дискусійним, необхідно спиратись на більш загальні засади.

Так у р.1 МСФЗ та МСП передбачено, що для потреб цього стандарту малими та середніми підприємствами визначаються суб'єкти господарювання, які:

а) не є підзвітними громадськості;

б) оприлюднюють фінансові звіти загального призначення для зовнішніх користувачів. Зовнішніми користувачами є, зокрема, власники, що не беруть участь в управлінні підприємством, наявні та потенційні кредитори, а також кредитно-рейтингові агентства.

Ключовим для класифікації суб'єкта господарювання є його непідзвітність громадськості, про що можуть свідчити наступні чинники:

- боргові інструменти чи інструменти капіталу такого суб'єкта господарювання не перебувають в обігу на публічному ринку та воно не перебуває в процесі емісії таких інструментів для обігу на публічному ринку (вітчизняна чи іноземна фондова біржа або позабіржовий ринок, а також місцевий та регіональний ринки);
  - на відповідальному зберіганні у нього не знаходяться активи великої групи сторонніх осіб, і відповідно, таке зберігання не є одним з основних видів його діяльності. Такі операції є
-

---

характерними для банків, кредитних спілок, страхових компаній, брокерів/дилерів цінних паперів, взаємних фондів та інвестиційних банків [5].

Отже, як правильно наголошує Ю.В. Бікіна, базисним критерієм щодо можливості використання компанією цього стандарту є «непублічність» компанії. Незважаючи на те, що Рада з МСФЗ запропонувала вважати публічними компаніями, які мають економічну значущість для економіки, на базі визначення критерію, як-от: розмір активів, дохід, кількість співробітників, ступінь присутності на ринку, природа та обсяг зовнішніх запозичень, прийняття рішення про залучення економічно значущих МСП до переліку публічних компаній залишено за національними регулювальними органами [6].

Таким чином, методично та практично значущим є питання визначення кількісних та якісних критеріїв, які кожен окремо або всі у сукупності, дозволять підприємству бути віднесеним до категорії МСП. Зазначене дозволить їм, за умови відповідності двом основним критеріям, визначеним МСФЗ для МСП, застосовувати не повний комплект МСФЗ, а єдиний стандарт – МСФЗ для МСП. Крім того, використання МСФЗ для МСП може бути вкрай необхідним для суб'єктів господарювання України, які вирішили добровільно готувати фінансові звіти, виходячи з вимог міжнародних стандартів.

Насамперед доцільно звернутися до досвіду правотворчої діяльності Європейського Союзу. Так відповідно до Угоди про заснування Європейської Спільноти під підприємством слід розуміти будь-яку одиницю, причому незалежно від організаційно-правової форми, зокрема партнерство, сімейний бізнес, асоціацію, яка на систематичній основі здійснює економічну діяльність.

Базуючись на цьому визначенні та конкретизуючи його, Європейська комісія запровадила два обов'язкові граничні критерії, відповідність яким означатиме набуття та збереження правового статусу малого або середнього підприємства, а саме:

- кількість працюючих та обсяг доходу (оборот);
- баланс активів, зобов'язань та капіталу.

Зазначені економічні критерії підлягають застосуванню на альтернативній основі, тобто може бути обраний один із них самим підприємством або відповідними органами влади, діяльність яких спрямована, наприклад, на сприяння доступу МСП до джерел фінансування. Загалом Європейська комісія виходить із цілком слушного підходу, сутність якого полягає в тому, що МСП потребують підтримки з боку інститутів ЄС та органів влади держав-членів, у тому числі через фінансування науково-технологічних досліджень, інноваційної діяльності. Проте очевидно, що за обмеженості ресурсів така підтримка має бути надана саме тим із них, які цього дійсно потребують найбільше.

Відповідно до ст. 2 Додатка 1 Рекомендацій Європейської комісії виокремлено:

- мікропідприємства — до 10 працівників з річним доходом та/або балансом не більше 2 млн євро;
- малі підприємства — до 50 працівників, дохід/баланс до 10 млн євро;
- середні підприємства — до 250 працівників, дохід до 50 млн євро або баланс до 43 млн євро [7].

Що стосується внутрішнього законодавства, то Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року № 4618-VI, внесено доповнення до ст. 55 Господарського кодексу України, внаслідок чого суб'єкти господарювання залежно від кількості працівників та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого (у тому числі мікро-), середнього або великого підприємництва.

На сучасному етапі суб'єктами мікропідприємництва з юридичних осіб є суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є суб'єкти господарювання, в яких кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро.

Суб'єктами великого підприємництва є суб'єкти господарювання, в яких середня кількість працівників за звітний період перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро. Відповідно інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

Виходячи з наведеного, можна зробити певне узагальнення, що у господарському законодавстві України показники критерію кількості працюючих для суб'єктів мікро-, малого, середнього та великого підприємництва є аналогічними щодо запровадженого в Європейському Союзі.

Водночас звертає увагу реалізація дещо іншого підходу щодо економічного критерію, який для цих самих суб'єктів має, з одного боку, аналогічні граничні розміри, як і в ЄС, а з іншого – обмежується лише річним доходом від будь-якої діяльності. У цьому контексті варто наголосити, що розкритий раніше альтернативний підхід щодо економічного критерію запроваджено в ЄС не випадково. Так у п. 4 Рекомендацій Європейської комісії спеціально наголошено на недоцільності використання критерію доходу як єдиного, виходячи насамперед з необхідності забезпечення рівного підходу до підприємств, які функціонують у різних сферах, оскільки є очевидним, що у торговельних підприємств дохід від

---

реалізації буде значно більший порівняно з виробничими підприємствами.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи викладене вище, можна зробити загальний висновок, сутність якого полягає у тому, що застосування в ЄС та Україні МСФЗ для МСП характеризується суттєвими відмінностями. Одним із пріоритетів економічної політики Європейського Союзу є зменшення регуляторного навантаження на МСП, у тому числі - в частині зменшення їхніх витрат на підготовку, подання та оприлюднення фінансової звітності, чому має сприяти застосування МСФЗ для МСП.

В Україні надзвичайно важливе питання щодо оптимізації витрат МСП в частині підготовки фінансової звітності відповідно до положень МСФЗ для МСП залишається поза фокусом уваги держави, що обумовлює тенденцію щодо ігнорування цими суб'єктами економічної діяльності зазначеного спеціального стандарту. Закономірним наслідком такої тенденції є збереження зайвого фінансового адміністративного навантаження на малі та середні підприємства, що ускладнює реалізацію ними місії рушія економічного, інноваційно-технологічного розвитку України.

Фокусування у межах нашої статті на питанні сфери застосування МСФЗ для МСП та їх основних характеристик обумовлює доцільність розкриття особливостей його використання зазначеними суб'єктами не лише у статичній, а й динамічній економічній та організаційній відносин між ними, що виступатиме предметом подальшого наукового дослідження.

### Список літератури

1. Шелагинов, В. Е. МСФО для підприємств малого і середнього бізнесу»: применять или нет? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finotchet.ru/article.html?id=450>.
2. Грехем, Х. МСФО для малых и средних предприятий. Журнал «Student accountant» 05/2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_National/russia/qualifications/articles/ifrs\\_sme\\_rus.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_National/russia/qualifications/articles/ifrs_sme_rus.pdf).
3. Пэктер, П. МСФО для малых и средних предприятий. Лондон 28 ноября 2011 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/1111CISBalticSMERUSSIAN.pdf>.
4. Report from the Commission to the Council and the European Parliament Minimizing regulatory burden for SMEs. Adapting EU regulation to the needs of micro-enterprises. – Brussels, 23.11.2011 COM(2011) 803 final [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/documents/minimizing\\_burden\\_sme\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/documents/minimizing_burden_sme_EN.pdf).
5. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/IFRS-for-SMEs-UKR.pdf>.
6. Бикина, Ю. В. МСФО для малых и средних предприятий Источник: МСФО журнал «Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://finanalit.ru/litra/350/9235.html>.
7. Communication Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC) 6 May 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.

### References

1. Shelaginov, V. E. (n.d.). MSFO dlja predprijatij malogo i srednego biznesa»: primenjat' ili net? Retrieved from: <http://www.finotchet.ru/article.html?id=450>.
2. Grehem, H. (2010). MSFO dlja malyh i srednih predprijatij. Zhurnal «Student accountant» 05/2010. Retrieved from: [http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_National/russia/qualifications/articles/ifrs\\_sme\\_rus.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_National/russia/qualifications/articles/ifrs_sme_rus.pdf).
3. Pjekter, P. (2011). MSFO dlja malyh i srednih predprijatij. London 28 nojabrja 2011 goda. Retrieved from: <http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/1111CISBalticSMERUSSIAN.pdf>.
4. Report from the Commission to the Council and the European Parliament Minimizing regulatory burden for SMEs. Adapting EU regulation to the needs of micro-enterprises. (2011). – Brussels, 23.11.2011 COM(2011) 803 final. Retrieved from: [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/documents/minimizing\\_burden\\_sme\\_EN.pdf](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/documents/minimizing_burden_sme_EN.pdf).
5. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti dlja malykh ta serednikh pidprijemstv (MSFZ dlja MSP). (n.d.). Retrieved from: <http://www.ifrs.org/IFRS-for-SMEs/Documents/IFRS-for-SMEs-UKR.pdf>.
6. Bikina, Ju. V. (n.d.). MSFO dlja malyh i srednih predprijatij Istochnik: MSFO zhurnal «Korporativnaja finansovaja otchetnost'». Mezhdunarodnye standarty». Retrieved from:



---

<http://finanalysis.ru/litra/350/9235.html>

7. Communication Recommendation concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC) 6 May 2003. (2003). Retrieved from: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EN:PDF>.

**Стаття надійшла до редакції 21.10.2015 р.**

**Володимир Євгенович ШВЕЦЬ**

кафедра бухгалтерського обліку та аудиту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: shwe@ukr.net

**Ярина Ростиславівна ПЕТРУШКО**

кафедра бухгалтерського обліку та аудиту,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
E-mail: petrushko.ya@gmail.com

**НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ Й ОБЛІКУ РЕЗЕРВІВ У  
БАНКАХ УКРАЇНИ**

Швец, В. Є. Нормативно-методичне забезпечення формування й обліку резервів у банках України [Текст] / Володимир Євгенович Швец, Ярина Ростиславівна Петрушко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. – Том 21. – № 2. – С. 298-304. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Метою статті є структурування основних вимог та показників, які у сучасній роботі комерційних банків впливають на порядок, строки та ставки формування резервів за активними банківськими операціями. Аналіз фінансової звітності банків, які перебувають у ліквідації, дає можливість зрозуміти, що саме неналежне формування резервів та ігнорування зменшення вартості активу або його знецінення є основною причиною неплатоспроможності та, як наслідок, ліквідації більшості банків. Неналежне визнання витрат, понесених у зв'язку з формування резервів, не відображення витрат у плані рахунків бухгалтерського обліку банку, збільшують показники доходів банку. Відображення в балансі банку відсоткових доходів, які насправді банк не отримує, та відображення активів у вигляді кредиту, який банку повернутий не буде, є нічим іншим, як надання потенційним клієнтам недостовірної інформації про фінансовий стан банку. Здійснення вкладів в банки, які неналежно відображають витрати та доходи, є ризикованим з точки зору можливості неповернення вкладу банком через його неплатоспроможність. Таким чином, стаття має актуальне значення для структурування інформації про показники обслуговування кредитів та ставки формування резервів, а також визначення ризиків неналежного формування резервів та несвоєчасного визнання знецінення активу.*

**Ключові слова:** активи; кредит; резерв; доходи; витрати; знецінення активу.

**Volodymyr Yevhenovych SHVETS'**

Department of Accounting and Auditing,  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: shwe@ukr.net

**Yaryna Rostyslavivna PETRUSHKO**

Department of Accounting and Auditing,  
Ivan Franko National University of Lviv  
E-mail: petrushko.ya@gmail.com

**REGULATORY AND PROCEDURAL SUPPORT OF CREATION AND ACCOUNTING OF  
RESERVES IN UKRAINIAN BANKS**

**Abstract**

*The aim of this article is to structure the main requirements and indicators which influence the procedure, terms and provisioning rates of active bank transactions. The analysis of financial reporting of banks that have been liquidated allows to conclude that the main reasons for most banks' insolvency and liquidation are incorrect*

---

*creation of reserves and impairment of assets. Inappropriate acceptance of expenditures which happened as a result of reserves formation, and failure to show the expenditures in the bank's chart of accounts have increased indicators of the bank's income. Reflection of the interest incomes in the bank balance, which in fact are not received by the bank, as well as reflection of the asset in the form of a credit that will not be returned to the bank, is nothing but provision of untrustworthy information about the bank's financial situation to the potential clients. Making deposits at the banks which show their expenditures and income inappropriately is risky in terms of possibility of non-return of deposits by the bank as a result of its insolvency. Therefore, the article is an actual one and has an applicable meaning for the purpose of structuring information about the loan servicing and reserves formation rate, as well as identifying risks of inappropriate creation of reserves and untimely determination of asset impairment.*

**Keywords:** assets; credit; reserves; income; expenditures; impairment of assets.

**JEL classification:** M41, G21

---

Своєчасне визнання зменшення корисності активу, щодо якого відбуваються події, які мають наслідком зниження такої корисності, є особливо важливим елементом ведення бухгалтерського обліку. Точність та відповідність реаліям якості кредитного портфеля мають значний вплив на стабільність банківської системи та платоспроможність банку, а тому забезпечення виконання останнім усіх принципів бухгалтерського обліку відповідно до чинного законодавства є основою стабільності як банку, так і економіки загалом.

До переліку нормативно-правових актів, якими регулюється порядок формування резервів та ведення бухгалтерського обліку, відносяться: Інструкція з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування та використання резервів під кредитні ризики в банках України, Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями, Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України та Інструкція з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування і використання резервів під кредитні операції в банках України. Перелічені інструкції та положення, на відміну від законів, більш точно та детально регулюють ці операції, які мають пріоритетне значення.

У Главі 1 розділу 7 Інструкції з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування та використання резервів під кредитні ризики в банках України зазначено, що банк має визнавати зменшення корисності фінансового активу або групи фінансових активів, якщо є об'єктивне свідчення зменшення їх корисності внаслідок однієї або декількох подій, які відбулися після визнання активу. Така подія (або події) має вплив (впливають) на попередньо оцінені майбутні грошові потоки від фінансового активу або групи фінансових активів, які можна достовірно оцінити.

Процедура нарахування резервів за активними банківськими операціями була розроблена насамперед зокрема для запобігання штучному «роздуванню» балансових показників, з метою надання користувачам економічної інформації, вигідної для складеної на підставі даних бухгалтерського обліку, точної, правдивої та обґрунтованої інформації про стан справ банку. Така інформація сприяла підвищенню курсу акцій, а також розширювала клієнтську базу з депозитами.

Відповідно до Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями, затвердженого Постановою № 23, Банк формує резерви за кредитами, наданими фізичним та юридичним особам (у тому числі банкам), які обліковуються за балансовими рахунками таких груп:<sup>1</sup>

- строкові вклади (депозити), розміщені в інших банках;
- кредити, що надані іншим банкам;
- кошти на вимогу інших банків (активні залишки);
- кредити, надані за операціями репо суб'єктам господарювання;
- кредити, надані за врахованими векселями суб'єктам господарювання;
- вимоги, придбані за операціями факторингу із суб'єктами господарювання;
- кредити в поточну діяльність, надані суб'єктам господарювання;
- кредити в інвестиційну діяльність, надані суб'єктам господарювання;
- іпотечні кредити, надані суб'єктам господарювання;
- кредити, надані органам державної влади;
- кредити, надані органам місцевого самоврядування;
- іпотечні кредити, надані органам державної влади;

---

<sup>1</sup> Постанова Правління НБУ № 23 від 23.01.2015 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями»

- 
- іпотечні кредити, надані органам місцевого самоврядування;
  - кредити на поточні потреби, надані фізичним особам;
  - фінансовий лізинг (оренда), наданий фізичним особам;
  - кредити, що надані за врахованими векселями фізичним особам;
  - іпотечні кредити, надані фізичним особам;
  - кошти на вимогу суб'єктів господарювання (активні залишки);
  - кошти на вимогу фізичних осіб (активні залишки);
  - кошти небанківських фінансових установ (активні залишки).

Одночасно Банк не формує резервів за кредитними операціями між установами в системі одного банку та коштами, що перераховані Національному банку України.

Банк на звітну дату розраховує розмір резерву за кредитом на індивідуальній основі як суму перевищення балансової вартості кредиту (без урахування суми раніше сформованого резерву) над теперішньою вартістю попередньо оцінених майбутніх грошових потоків за цим кредитом за такою формулою:<sup>1</sup>

$$\text{Рінд} = \text{БВк} - \text{ТВк},$$

**Рінд** – сума резерву за кредитом;

**БВк** – балансова вартість кредиту, визначена банком відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку, без урахування суми раніше сформованого резерву;

**ТВк** – теперішня вартість попередньо оцінених майбутніх грошових потоків за кредитом, визначена банком відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України з бухгалтерського обліку. Під час визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків за кредитом їх попередня оцінка здійснюється з урахуванням показника безризиковості активу та коефіцієнта ліквідності забезпечення

Банк під час розрахунку резерву за кредитними операціями враховує прийнятне забезпечення, якщо воно надано на строк не менший, ніж строк користування активом.

Застава є прийнятним забезпеченням за одночасного дотримання таких умов:

а) договором застави визначено право банку здійснити реалізацію застави або набути її у власність у разі невиконання боржником зобов'язань за договором про надання кредиту та/або порушення справи про банкрутство заставодавця;

б) застава оцінена не вище ринкової (справедливої) вартості, яка має забезпечувати можливість продажу застави сторонньому покупцеві;

в) перегляд балансової вартості предметів застави з урахуванням зміни кон'юнктури ринку та стану їх збереження здійснюється не рідше одного разу на дванадцять місяців для нерухомості, устаткування та транспортних засобів, одного разу на шість місяців – для іншого майна;

г) наявність у банку документів, що свідчать про обтяження забезпечення на користь банку у відповідному реєстрі згідно з вимогами законодавства України.

Забезпечення залежно від рівня ліквідності поділяється на п'ять груп.

Зокрема, до I групи належать:

- безумовні та безвідкличні гарантії/безвідкличні резервні акредитиви, що виконують функції фінансової гарантії;
- грошове покриття, що розміщене в банку-кредиторі на строк, не менший, ніж строк користування активом, за умови безперечного контролю та доступу банку-кредитора до цих коштів у разі невиконання боржником зобов'язань за кредитною операцією, що обумовлено договором з урахуванням ризику перерахунку однієї валюти в іншу;
- державні цінні папери за операціями репо, які ґрунтуються на двосторонньому договорі між банком та його контрагентом про купівлю державних цінних паперів із одночасним зобов'язанням контрагента викупити державні цінні папери за обумовленою в договорі ціною та на обумовлену дату;
- предмети застави – майнові права на грошові кошти, розміщені на вкладному (деPOSITному) рахунку в банку, за умови, що строк розміщення коштів не менший, ніж строк користування активом;
- іменні ощадні (деPOSITні) сертифікати, що випущені банком-кредитором, або майнові права на грошові кошти боржника чи майнового поручителя, що розміщені на вкладному (деPOSITному) рахунку в банку-кредиторі, на строк, не менший, ніж строк користування активом, за умови безперечного контролю та доступу банку-кредитора до цих коштів у разі невиконання боржником зобов'язань за кредитною операцією, що обумовлено договором;

---

<sup>1</sup>Постанова Правління НБУ № 23 від 23.01.2015 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями»

– банківські метали, що перебувають на зберіганні в банку-кредиторі, чи майнові права на банківські метали, які розміщені на вкладному (депозитному) рахунку в банку-кредиторі на строк, не менший, ніж строк користування активом, за умови безперешкодного доступу банку-кредитора до зазначеного предмета застави в разі невиконання боржником зобов'язань за кредитною операцією, що обумовлено договором;

– цінні папери, емітовані центральними органами виконавчої влади України;

– цінні папери, емітовані Національним банком України;

– облігації Державної іпотечної установи, розміщення яких здійснено під гарантію Кабінету Міністрів України, надану відповідно до Закону України про Державний бюджет України на відповідний рік.

Забезпечення, що належить до I групи, є високоліквідним.

До II групи належать:

– безумовні та безвідкличні гарантії/безвідкличні резервні акредитиви, що виконують функції фінансової гарантії;

– предмети застави – цінні папери емітентів, які згідно з міжнародною шкалою мають кредитний рейтинг, не нижчий, ніж «інвестиційний клас», майнові права на грошові кошти боржника чи майнового поручителя, розміщені на вкладному (депозитному) рахунку в банку, який згідно з міжнародною шкалою має кредитний рейтинг, не нижчий, ніж «інвестиційний клас», та за умови, що строк розміщення коштів не менший, ніж строк користування активом.

До III групи належать:

нерухоме майно, що належить до житлового фонду, легкові автомобілі.

До IV групи належать:

– нерухоме майно, що належить до нежитлового фонду, транспортні засоби (крім легкових автомобілів), об'єкти у формі цілісного майнового комплексу, устаткування, іпотечні облігації, емітовані фінансовою установою, більше ніж 50 відсотків корпоративних прав якої належить державі та/або державним банкам, якість іпотечного покриття за якими відповідає вимогам законодавства України.

До V групи належать:

– цінні папери, що внесені до біржового реєстру та перебувають у ньому на дату розрахунку резерву (крім цінних паперів інститутів спільного інвестування), емітентами яких є резиденти, цінні папери, емітовані органами місцевого самоврядування, іпотечні облігації інших емітентів, інвестиційні сертифікати, товари в обороті або в переробці, біологічні активи, майнові права на нерухоме майно, що належатиме до житлового фонду, майнові права на об'єкт незавершеного будівництва або інше нерухоме майно, що належатиме до житлового фонду, майнові права на нерухоме майно, що належатиме до нежитлового фонду, майнові права на об'єкт незавершеного будівництва або інше нерухоме майно, що належатиме до нежитлового фонду, майнові права на інше майно.

Банк бере до розрахунку резерву вартість забезпечення із коефіцієнтом ліквідності забезпечення, визначеним згідно з таблицею 1.

**Таблиця 1. Коефіцієнти ліквідності забезпечення**

Група забезпечення	Коефіцієнт ліквідності
I	1,0
II	0,8
III	0,7
IV	0,6
V	0,4

Фінансові труднощі клієнта, порушення умов договору, ймовірність банкрутства, погіршення платіжного статусу позичальника в групі, зміна економічних умов, які впливають на фінансове становище клієнта, такі об'єктивні події, які дають підстави стверджувати про зниження корисності фінансового активу, визначає постановою Правління НБУ № 481 від 27 грудня 2007 року, якою затверджена Інструкція з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування і використання резервів під кредитні операції в банках України.

На основі правил нарахування резервів по кредитах, виданих фізичним особам, відповідно до Постанови № 23, існує наступна їх класифікація активів/наданих фінансових зобов'язань за такими категоріями якості:

I (найвища) – немає ризику або ризик є мінімальним;

II – помірний ризик;

III – значний ризик;

IV – високий ризик;

V (найнижча) – реалізований ризик.

Для проведення детальнішого контролю за динамікою повернення виданих кредитів існує відповідна класифікація позичальників за рівнем їх фінансової стабільності і платоспроможності. Відповідно до Положення існує 5 класів позичальників – фізичних осіб: від «А» до «Г», де до класу «А2» відносяться позичальники, коли сукупний чистий дохід боржника – фізичної особи перевищує внески на погашення боргу за всіма активами банку щодо цього боржника за відповідний період; до класу "Б" належать позичальники, у яких сукупний чистий дохід боржника – фізичної особи є не меншим, ніж сума внесків на погашення боргу за всіма активами банку щодо цього боржника за відповідний період, простежується негативна тенденція (зміна місця роботи з погіршенням умов, зростання обсягу зобов'язань боржника – фізичної особи, що свідчить про підвищення ймовірності несвоєчасного та/або в неповній сумі погашення боргу). До класу «В» зараховують позичальників, коли сукупний чистий дохід боржника – фізичної особи є нижчим, ніж сума внесків на погашення боргу за всіма активами банку щодо цього боржника за відповідний період, наявні негативні зміни щодо загального матеріального стану клієнта та/або його соціальної стабільності. Клас «Г» складають відповідно позичальники, у яких сукупний чистий дохід боржника – фізичної особи є недостатнім для своєчасних та в повному обсязі внесків на погашення боргу за всіма активами банку щодо цього боржника за відповідний період. Така класифікація є досить розмитою. Якщо фінансовий стан позичальника можна визначити завдяки економічним показникам, які розраховуються за допомогою формул, то віднести фінансовий стан позичальника до певного класу складніше, оскільки відмінності між класами є досить незначними. Так для усунення цього недоліку, варто було б встановити та закріпити на законодавчому рівні для кожного класу відсотковий рівень, за наявності якого позичальника можна було б відносити до певного класу.<sup>1</sup>

Працівники банку мають обов'язок контролю динаміки погашення кредитної заборгованості. Для більш детального аналізу існує також класифікація станів обслуговування кредиту, які у своїй класифікації за основу мають кількість днів прострочення платежу по за кредитним договором. Відповідно до вищезгаданого Положення існують такі стани обслуговування кредиту, які є однаковими для кредитів, виданих фізичним та юридичним особам (табл.2)

**Таблиця 2. Класифікація клієнтів банку за термінами обслуговування отриманих кредитів<sup>2</sup>**

Кількість календарних днів прострочення (включно)	Стан обслуговування боргу
від 0 до 7	«високий»
від 8 до 30	«добрий»
від 31 до 90	«задовільний»
від 91 до 180	«слабкий»
понад 180	«незадовільний»

Зазначені вище види класифікацій кредитів за класом боржника, станом обслуговування кредиту та рівнем ризику можна об'єднати у спільну таблицю, зведені дані якої дають змогу класифікувати кредит та загалом встановити стан обслуговування кредиту для потреб контролю (табл. 3).

**Таблиця 3. Критерії визначення стану обслуговування боргу клієнтами банку за отриманими кредитами на дату нарахування відсотків за кредитом.<sup>3</sup>**

Фінансовий стан боржника – фізичної особи (клас)	Стан обслуговування боргу				
	«високий»	«добрий»	«задовільний»	«слабкий»	«незадовільний»
А	I	II	III	IV	V
Б	I	II	III	IV	V
В	II	III	IV	IV	V
Г	II	III	IV	V	V

І залежно від стану обслуговування кредиту банк визначає показник ризику кредиту, наданого фізичній особі, які виражені чисельно у показниках-коефіцієнтах наступним чином (табл. 4).

<sup>1</sup> Постанова Правління Національного банку України № 23 від 25.01.2012р., якою затверджено Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування витрат за активними банківськими операціями

<sup>2</sup> Постанова Правління НБУ № 23 від 23.01.2015 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями»

<sup>3</sup> Там само

**Таблиця 4. Шкала оцінки ризику наданого банком кредиту на основі категорій позичальників<sup>1</sup>**

Категорія якості кредиту	Значення показника ризику кредиту (від розміру зобов'язань)
I – найвища	0,01 – 0,06
II	0,07 – 0,20
III	0,21 – 0,50
IV	0,51 – 0,99
V – найнижча	1,0

Корисним є наявність у всіх критеріях діапазону між показниками. Це дає можливість уповноваженим працівникам самостійно, зважаючи не тільки на об'єктивні події, визначені в постанові НБУ №481, а й на суб'єктивні фактори, такі, як ділова репутація клієнта, термін співпраці клієнта з банком, його кредитна історія, якість та ліквідність забезпечення по кредиту, визначити рівень ймовірності погашення кредиту.

Проблемним у даній ситуації є трудоємкість даного процесу та залучення великої кількості відповідальних осіб до процесу визначення рівня зниження корисності активу. Зважаючи на велику кількість клієнтів, контроль за фінансовим станом усіх є завданням непростим, так само як і аналіз та контроль за фінансовим станом клієнта. Якщо відслідковування кількості днів прострочення не є проблемою через наявність технічного забезпечення, то контакт з клієнтом, справи якого погіршуються, курс обміну валют росте, а строк сплати платежу наближається, стає проблематичним. Вбачається необхідність прийняття рішення про донарахування відсотків за відповідними активами.

Самостійність та часткова суб'єктивність при прийнятті рішення про нарахування резервів, які мають на меті зниження балансової вартості активу, є полем для зловживання недобросовісними банками: шляхом не формування резервів по задованих кредитах, не показуючи таким чином реальну картину свого фінансового становища, а навіть більше – вводячи в оману потенційних клієнтів, шляхом нарахування доходів на такі кредити.

Добросовісні банки, які мають на меті тривалу діяльність та надійне обслуговування своїх клієнтів, а також виконання свої зобов'язань перед ними, здійснюють достовірний правдивий облік, однак найчастіше та в більшості своїй на 90-180 день прострочення по кредиту, відповідно до внутрішньої облікової політики банку припиняють нарахувати доходи на ненадійні кредити та списують кредит за рахунок резервів. Надалі кредитна заборгованість обліковується на позабалансових рахунках.

За результатом аналізу процесу формування резервів, його трудо- та часозатратності, кількості інформації, яку потрібно проаналізувати та клієнтів, кредитні справи та фінансовий стан яких потрібно вивчити, з'являється ідея законодавчої заборони нарахувати доходи по кредитах, платежі по яких задовані більше ніж на 180 календарних днів. Для добросовісних банків така заборона істотного значення не матиме, оскільки такі банки для достовірності фінансової звітності, шляхом прийняття рішення правління банків, нарахування доходів і так припиняють. У випадку недобросовісності банку така заборона дозволить актуалізувати поточну якість кредитного портфеля, що дозволить попередити збитки і втрати, які можуть бути спричинені неплатоспроможністю.

Зваживши та належними чином оцінивши ризики та проблемність формування та недоформування резервів банками, хочемо наголосити, що для уникнення проблем з недостатньою ліквідністю, для забезпечення точності та достовірності інформації, основою є правильне та своєчасне формування резервів як коректорів дійсної вартості активу. Достовірна інформація, яка презентується клієнтам та доводиться до відома правління банку та НБУ, є запорукою стабільності та платоспроможності.

### **Список літератури**

1. Інструкція з бухгалтерського обліку кредитних, вкладних (депозитних) операцій та формування і використання резервів під кредитні ризики в банках України [Текст] : затверджена Постановою Правління Національного банку України від 27.12.2007 р. №481.
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України [Текст] : затверджена Постановою Правління Національного банку від 17.06.2004р. № 280.
3. Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України [Текст] : постанова Правління НБУ № 255 від 18 червня 2003 року.
4. Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями [Текст] : постанова Правління НБУ № 23 від 23.01.2015.

<sup>1</sup> Постанова Правління НБУ № 23 від 23.01.2015 «Про затвердження Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями»

- 
5. Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Текст] : постанова Правління НБУ № 368 від 28 серпня 2001 р.

### **References**

1. Instruksiiia z bukhhalterskoho obliku kredytnykh, vkladnykh (depozytnykh) operatsii ta formuvannia i vykorystannia rezerviv pid kredytni ryzyky v bankakh Ukrainy: zatverdzhena Postanovoiu Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 27.12.2007 № 481. (2007).
2. Instruksiiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku bankiv Ukrainy: zatverdzhena Postanovoiu Pravlinnia Natsionalnoho banku vid 17.06.2004 № 280. (2004).
3. Pro zatverdzhennia Pravyl bukhhalterskoho obliku dokhodiv i vytrat bankiv Ukrainy: postanova Pravlinnia NBU № 255 vid 18 chervnia 2003 roku. (2003).
4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok formuvannia ta vykorystannia bankamy Ukrainy rezerviv dlia vidshkoduvannia mozhyvykh vtrat za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy: postanova Pravlinnia NBU № 23 vid 23.01.2015 (2015).
5. Pro zatverdzhennia Instruksii pro poriadok rehuliuвання diialnosti bankiv v Ukraini: postanova Pravlinnia NBU № 368 vid 28 serpnia 2001 (2001).

**Стаття надійшла до редакції 20.10.2015 р.**



**Юлія Вікторівна СИНЯВІНА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва  
E-mail: jusin@rambler.ru

**АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ  
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ**

Синявіна, Ю. В. Аналіз українського ринку інформаційних систем бухгалтерського обліку [Текст] / Юлія Вікторівна Синявіна // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 305-308. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Використання інформаційних систем у бухгалтерському обліку повинне привести до підвищення ефективності діяльності підприємства. Вдало підібране програмне забезпечення забезпечує максимальну ефективність управління підприємством загалом та системи бухгалтерського обліку зокрема.

**Мета.** Визначити особливості інформаційних систем бухгалтерського обліку, представлених на ринку програмного забезпечення України, для обґрунтування необхідності їх використання на підприємствах.

**Метод (методологія).** У роботі використовувались методи порівняння, аналізу і синтезу, узагальнення.

**Результати.** Практичні результати, отримані в процесі дослідження, вирішують завдання щодо обґрунтування необхідності застосування комплексних автоматизованих інформаційних систем для управління підприємством.

**Ключові слова:** програмне забезпечення; програмний продукт; інформаційні системи.

**Julia Viktorivna SYNYAVINA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Economic Cybernetics,  
Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchaev  
E-mail: jusin@rambler.ru

**THE ANALYSIS OF THE UKRAINIAN MARKET INFORMATION ACCOUNTING SYSTEMS**

**Abstract**

**Introduction.** The use of information systems in accounting should lead to improved performance of the company. Successful software maximizes business management in general and accounting in particular.

**Goal.** Identify features of accounting information systems on the market software Ukraine, to justify the necessity of enterprises.

**The method (methodology).** We used methods of comparison, analysis and synthesis, generalization.

**Results.** Practical results obtained in the study, solve the problem of the rationale for the use of complex automated information systems for management.

**Keywords:** software; software product; information systems.

**JEL classification: M41**

**Вступ**

Сьогодні очевидно, що економіка країни диктує свої умови для розвитку й роботи українських підприємств. Для вітчизняного бізнесу актуальними залишаються питання впровадження в господарську практику інформаційних технологій і програмних систем для автоматизації основної підприємницької діяльності, що приносить прибуток. Від правильної оцінки ситуації залежить майбутнє, прибутковість, стратегія розвитку підприємства загалом.

Особливо актуальними є розробка та впровадження інформаційних систем бухгалтерського обліку, що сприяють покращенню процесу обробки інформації та дозволяють проводити ефективний моніторинг діяльності підприємства.

---

На сучасному етапі розвитку економіки користь від інформаційних технологій є безсумнівною, однак, незважаючи на це, існує ще досить багато проблем по автоматизації діяльності підприємств і їхніх облікових підрозділів. Так майже на 15 % підприємств України бухгалтерський облік неавтоматизований взагалі або автоматизовані лише окремі його ділянки. Проблема створення й впровадження інформаційних систем на підприємстві залишається однією із найбільш складних в Україні. Впровадження інформаційної системи передбачає серйозну попередню роботу з реорганізації й відмову від застарілих стереотипів. Оскільки бухгалтерський облік є важливою інформаційною підсистемою управління, його автоматизація стала об'єктивною необхідністю.

Вагомий внесок у дослідження питань щодо застосування інформаційних систем і технологій у бухгалтерському обліку зробили такі вітчизняні вчені: Бутинець Ф. Ф., Загородній А. Г., Заремба О. А., Івахненко С. В., Писаревська Т. А., Шквір В. Д. та інші.

Відкритим питанням, що потребує належної уваги, залишається формування методів і принципів автоматизації облікової роботи на вітчизняних підприємствах [1]. Крім того, однією з найпоширеніших проблем є вибір програмного забезпечення, яке б найбільш повно розкривало інформацію, сформовану за даними бухгалтерського обліку.

### **Мета статті**

Метою статті є аналіз сучасного стану впровадження інформаційних систем і технологій бухгалтерського обліку на підприємствах. Розкриття практичних аспектів функціонування програмних продуктів, репрезентованих на українському ринку програмного забезпечення, що відповідають основним функціональним обліковим вимогам, мають можливість проводити облікову, аналітичну, контролюючу роботу, враховуючи специфічні риси підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Комплексна автоматизація бухгалтерського обліку, яка забезпечує повну обробку всієї облікової інформації, первинний економічний аналіз за окремими показниками, ефективно планування майбутніх податкових виплат, підвищує інформаційні можливості підприємства. Крім того, ведення бухгалтерського обліку за допомогою комп'ютерних систем надає можливість заощадити один з найважливіших ресурсів – час, який можна використовувати для прийняття рішень, для більш поглибленого аналізу господарської діяльності підприємства, планування й прогнозування.

Досвід підприємств, які успішно використовують інформаційні системи, показує, що завдяки їхньому впровадженню скорочуються складські запаси підприємства (у середньому на 21,5 %), підвищується продуктивність праці (на 17,5 %), збільшується кількість своєчасно виконаних замовлень (на 14,5 %) [2].

Можливості бухгалтерських програм можуть слугувати критерієм для якісних оцінок і вибору для застосування підприємствами. До цих критеріїв потрібно віднести можливість програмного забезпечення – інформаційної бази:

- вести синтетичний і аналітичний облік активів, капіталу, зобов'язань із елементами управлінського обліку;
- формувати фінансову, податкову, статистичну звітність;
- надавати іншу довідкову інформацію для потреб ведення господарської діяльності;
- на базі цих можливостей проводити автоматизований аналіз-прогноз і контроль за діяльністю підприємства. Крім того, програмне забезпечення повинне задовольняти відповідні технічні, комерційні й ергономічні потреби.

Сьогодні будь-яка облікова система не просто інструмент формування звітності. Це джерело інформації, аналіз якої дозволяє керівнику підприємства відстежувати тенденції і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тому коло користувачів облікової системи з часом розширюється:

Ринок інформаційних систем репрезентований великою кількістю бухгалтерських програм. Кожне підприємство вибирає певний програмний продукт відповідно до власної структури та особливостей господарської діяльності.

Для того, щоб не помилитись у виборі програми, необхідно зробити порівняльний аналіз тих, які є на ринку. Необхідно звернути увагу на такі програмні продукти, що найбільш адаптовані до української системи ведення обліку: «1С: Підприємство» – 7 і 8 версія; «Акцент-бухгалтерія»; «Парус-Підприємство»; «Бест Звіт Плюс». «1С: Бухгалтерія для України» та «Галактика», адже саме на них спостерігається нині найбільший попит на ринку інформаційних ресурсів.

Інформаційні системи «1С: Підприємство» та «1С: Бухгалтерія» – це універсальні програми масового призначення для автоматизації бухгалтерського обліку, яка мають певні характерні риси і можуть використовуватися на підприємствах різних напрямів діяльності й форм власності [3].

Система «Галактика» – комплексна система автоматизації управління підприємством. Система має широкі функціональні можливості і є основою єдиного інформаційного простору підприємства. Система орієнтована на автоматизацію вирішення завдань, що виникають на всіх стадіях управлінського циклу.

---

---

Бухгалтерський контур підтримує автоматизацію всього комплексу завдань бухгалтерського обліку, в тому числі в територіально розподілених компаніях, холдингах, на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності, дозволяє вести бухгалтерський облік відповідно до економічного законодавства [4].

Серед нових програмних продуктів заслуговує уваги система «Нова бухгалтерія» v.2.04 для WINDOWS. Це мережевий комплекс бухгалтерських програм, що підтримує звичний для бухгалтера стиль і темп роботи відповідно до нових бухгалтерських, податкових і фінансових стандартів.

Можливості системи такі: обмін інформацією із системою електронних платежів «Клієнт-Банк»; одержання інформації на рівні проведення у баланс підприємства із зовнішніх систем з формуванням вихідних форм у вигляді RTF-файлів; розмежування прав доступу до інформації й адміністрування користувачів; виведення необхідної інформації у вигляді таблиць Microsoft Excel.

Комплекс має простий інтерфейс із можливістю налаштування кожним користувачем «під себе» панелі інструментів (найбільше часто застосовувані режими). Основною перевагою є можливість візуалізації результатів бухгалтерської діяльності. Кожна із програм – завершена система, що може функціонувати самостійно або в складі єдиного комплексу. Всі системи є мультимовними й мультирегіональними. Функціонально «Нова бухгалтерія» v.2.04 для WINDOWS складається із систем «КАСА і БАНК», «ГОЛОВНА КНИГА», «ЗАПЛАТА», а також «ОБЛІК МТЦ» [5].

Однак, треба враховувати той факт, що вищезазначені програмні продукти розроблені російськими компаніями і лише частково адаптовані для України. Крім того, бюджет, який виділяється на впровадження бухгалтерських систем обліку на підприємствах, обмежений і не дозволяє придбати таке коштовне програмне забезпечення. Вирішення проблеми стає впровадження вітчизняних програм.

Автоматизована система управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс» надає великі можливості для ведення бухгалтерського, оперативного і податкового обліку на виробничих і переробних підприємствах різних галузей промисловості України.

Система «ДЕБЕТ Плюс» розроблялася в Україні. Тому вона максимально пристосована для роботи підприємств в умовах постійної зміни законодавчого поля. Використання такої інтегрованої системи підвищує оперативність, точність і якість одержуваної інформації, а також зменшує сукупні витрати на впровадження і підтримку в актуальному стані систем обліку та оперативного управління підприємством.

Інформація в програмі зберігається у вигляді документів. Усю інформацію можна умовно поділити на первинну (первинні документи, початкові залишки, проведення та довідники), розрахункову (вихідні документи) і керуючу (параметри системи).

Крім того, інформацію можна класифікувати за сферою дії:

- загальносистемна інформація – використовується всіма підсистемами комплексу і слугує для взаємозв'язку інформації всіх підсистем в єдине ціле;
- інформація поточної підсистеми – використовується тільки поточною підсистемою і слугує для забезпечення взаємозв'язку інформації всередині конкретної підсистеми.

Функціональне ядро системи розроблене з використанням сучасних інтернет-технологій. Воно може бути розширене засобами стандартних мов програмування (HTML, JavaScript, VBScript, Java тощо).

Система управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс» має модульну структуру, що дає можливість замовнику підібрати оптимальний комплект поставки, з функціональністю, що відповідає потребам підприємства.

Уся інформація в системі зберігається у вигляді первинних документів, проведення, довідників і початкових залишків. Система «ДЕБЕТ Плюс» побудована за модульним принципом: для ведення бухгалтерського, управлінського, банківського, касового обліку, обліку заробітної плати і кадрів використовуються модулі (підсистеми), що автоматизують ведення відповідного розділу обліку. Стандартна базова конфігурація «Дебет Плюс v12» містить 11 підсистем:

1. Зведення бухгалтерського балансу;
2. Облік банківських операцій;
3. Облік касових операцій;
4. Облік товарно-матеріальних цінностей (склад, торгівля, виробництво);
5. Облік основних засобів;
6. Облік заробітної плати;
7. Облік кадрів;
8. Управлінський облік;
9. CRM (Взаємодія з клієнтами);
10. Автотранспорт (облік транспортних засобів, затрат ПММ, ведення шляхових листів);
11. Адміністратор комплексу.

Система дає можливість розгорнутого контролю та аналізу структури витратної частини бюджету, має до 3-х розрізів аналітичного обліку [6].

---

Для проведення нарад, презентацій і підготовки звітності незамінною є можливість системи генерувати звіти у форматі Microsoft Excel та Microsoft Word з професійно оформленими таблицями й кольоровими інформативними діаграмами.

За необхідності, система може бути інтегрована з тими програмними засобами, до яких звик користувач (наприклад, з програмним забезпеченням, що управляє технологічними процесами або здійснює білінг).

Система «ДЕБЕТ Плюс» дає можливість користувачеві самостійно обрати найбільш зручний і ефективний для нього стиль роботи з системою. При потребі, функціональні можливості й коло вирішуваних системою завдань можуть бути розширені.

Основною перевагою вітчизняного програмного продукту є те, що «ДЕБЕТ Плюс» – безкоштовний додаток, який завантажується з офіційного сайту розробника <http://www.debet.kiev.ua>. Система є повнофункціональним програмним комплексом, що забезпечує всю необхідну функціональність для ведення обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу і може стати безкоштовною альтернативою бухгалтерії 1С. Установивши безкоштовну систему управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс», підприємець заощадить кошти на автоматизацію діяльності своєї організації й позбудеться непотрібних хвилювань і проблем, пов'язаних з перевітками порушення авторських прав.

### **Висновки**

Автоматизація системи бухгалтерського обліку дозволяє істотно полегшити працю бухгалтера, позбутися від рутинної роботи, підвищує оперативність та точність облікової інформації, дозволяє звернути більшу увагу на проведення економічного і фінансового аналізу роботи підприємства та пошуку резервів щодо підвищення ефективності цієї роботи. Саме тому підприємствам необхідно визначитися з вибором програмного забезпечення, яке було здатне задовільнити всі потреби обліку підприємства і водночас було досить економним і не потребувало великих витрат на його придбання, а також не вимагало від бухгалтера специфічних навичок програмування. Тільки за умови вибору можна максимізувати ефективність та ведення облікової діяльності, що, безумовно, є необхідним кроком на шляху до розвитку підприємства.

На внутрішньому ринку програмного забезпечення пропонується значна кількість бухгалтерських програм, але, на нашу думку, найбільш ефективним буде використання системи управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс», бо вона є самодостатньою для ведення бізнесу, безкоштовною та розробленою в Україні, тому максимально пристосованою для роботи підприємств в умовах постійної зміни законодавчого поля.

### **Список літератури**

1. Павелчак-Данилюк, О. Обґрунтування програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах / О. Павелчак-Данилюк // Вісник ТНТУ. – 2014. – Том 73. – № 1. – С.209-218.
2. Шквір, В. Д. Інформаційні системи і технології в обліку [Текст] : навчальний посібник / В. Д. Шквір, А. Г. Завгородній, О. С. Височан. – К. : Знання, 2006. – 439 с.
3. Програмний продукт «Галактика» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.galaktika.ua/klienty-v-ukraine>.
4. Програмний продукт «1С:Підприємство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.1c.ru/ukraina>.
5. Програмний продукт «Нова бухгалтерія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.straf.kiev.ua>.
6. Система управління підприємством «ДЕБЕТ Плюс» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.debet.kiev.ua>.

### **References**

1. Pavelchak-Danyliuk, O. (2014). Obgruntuvannia prohramnoho zabezpechennia dlia avtomatyzatsii bukhhalterskoho obliku na pidpriemstvakh. Visnyk TNTU, 73(1), 209-218.
2. Shkvir, V. D., Zavorodnii, A. H. & Vysochan, O. S. (2006). Informatsiini systemy i tekhnolohii v obliku. Kyiv : Znannia.
3. Prohramnyi produkt «Halaktyka». (2015). Retrieved from: <http://www.galaktika.ua/klienty-v-ukraine>.
4. Prohramnyi produkt «1S:Pidpriemstvo». (2015). Retrieved from: <http://www.1c.ru/ukraina>.
5. Prohramnyi produkt «Nova bukhhalteriiia». (2015). Retrieved from: <http://www.straf.kiev.ua>.
6. Systema upravlinnia pidpriemstvom «DEBET Plus». (2015). Retrieved from: <http://www.debet.kiev.ua>.

**Стаття надійшла до редакції 11.11.2015 р.**

**Ірина Олегівна ІВАЩУК**

доктор економічних наук,  
професор кафедри міжнародної економіки,  
Тернопільський національний економічний університет  
E-mail: ivashchukter@gmail.com

**Михайло Романович ОРНАТ**

кандидат економічних наук, доцент  
начальник відділу інвестицій Міністерства інфраструктури України  
E-mail: michael.ornat@gmail.com

**ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ ЕКОНОМІЧНИХ РЕФОРМ КИТАЮ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Івашук, І. О. Інвестиційні пріоритети економічних реформ Китаю в умовах глобальної нестабільності [Текст] / Ірина Олегівна Івашук, Михайло Романович Орнат // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 21. – № 2. – С. 309-316. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** Глобалізаційні процеси впродовж десятиліть супроводжувалися інтенсивною лібералізацією міжнародних економічних відносин, що спричинило високу чутливість світової економіки до виявів локальної нестабільності, яка трансформувалася у глобальну, і більшість країн світу виявилися неготовими до її негативних наслідків. Під впливом глобальної нестабільності Китай обрав власну модель економічних реформ, що кардинально відрізнялася від моделей інших держав, тому практична ефективність цієї моделі ринкових перетворень у 90-х рр. ХХ ст. стала своєрідним поштовхом для зовнішньоторговельної та інвестиційної активності країни. За таких умов актуалізуються питання визначення вектору інвестиційного розвитку Китаю. Предметом дослідження є інвестиційні пріоритети країни в контексті економічних реформ в умовах глобальної нестабільності.

**Мета.** Метою статті є виявлення інвестиційних пріоритетів економічних реформ Китаю за умови глобальної нестабільності. Сформульовано наступні завдання: узагальнити особливості прояву глобальної економічної нестабільності; розкрити основні аспекти економічних реформ Китаю; проаналізувати тенденції його інвестиційної активності; обґрунтувати важливість інвестицій для реформування економіки країни.

**Методи (методологія).** Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких найсуттєвішими є: абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків дослідження; методи аналізу, синтезу й узагальнення – для вивчення основних тенденцій інвестування та реформування економіки Китаю; системного підходу – при виявленні причин та чинників глобальної нестабільності; графічний метод.

**Результати.** У результаті проведеного дослідження визначено причини і чинники глобальної нестабільності та з'ясовано їх негативний вплив на розвиток світового господарства. Встановлено особливості економічних реформ країни. Проаналізовано сучасну інвестиційну політику Китаю та обґрунтовано його підходи до залучення іноземного капіталу в країну та експорту інвестицій. Сформульовано пріоритети інвестиційної політики держави.

**Ключові слова:** глобалізація; глобальна нестабільність; економічний розвиток; іноземні інвестиції; інвестиційна політика; Китай; реформування економіки; фінансово-економічна криза

---

**Iryna Olehivna IVASHCHUK**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Department of International Economics,  
Ternopil National Economic University  
E-mail: ivashchukter@gmail.com

**Mykhailo Romanovych ORNAT**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Head of Department of Investments,  
Ministry of Infrastructure of Ukraine  
E-mail: michael.ornat@gmail.com

**INVESTMENT PRIORITIES OF ECONOMIC REFORMS OF CHINA UNDER GLOBAL INSTABILITY****Abstract**

**Introduction.** Globalization processes have been accompanied by intensive liberalization of international economic relations for decades. It has led to the high sensitivity of the global economy to local manifestations of instability that has transformed into a global. A great number of countries were not ready for its consequences. Under the influence of global instability China has chosen its own model of economic reforms that is radically different from the models of other countries. The practical effectiveness of this model of market reforms in the 90-ies of XX century has become an impulse for foreign trade and investment activity of the country. Under such conditions the issue of determining the vector of investment development of China has actualized. The country's investment priorities in the context of economic reforms in terms of global instability can be determined as the subject of the study.

**Goal.** The article aims to identify investment priorities of economic reforms of China in terms of global instability. We have formulated the following objectives: to summarize features of global economic instability; to reveal the main aspects of economic reform in China; to analyze trends in its investment activity; to justify the importance of investment to reform the economy.

**Methods (methodology).** The methodological basis of the study is the dialectical method of scientific knowledge. The study has used general scientific and special methods. Among them the most significant are as the following ones: abstract and logical method (to draw conclusions of the study); methods of analysis and synthesis (to examine the basic trends of investment and reform of the Chinese economy); method of system approach (to identify the causes and factors of global instability); graphical method.

**Results.** The causes and factors of global instability are determined. Their negative impact on the world economy is clarified. The peculiarities of the country's economic reforms are defined. The current investment policy of China is analysed. The approach of attraction of foreign capital to the country and export of investments are justified. The priorities of investment policy are formulated.

**Keywords:** globalization; global instability; economic development; foreign investments; investment policy; China; economic reform; financial crisis.

**JEL classification: F010, F210**

---

**Вступ**

Глобалізаційні процеси останніми десятиліттями визначали не лише вектор розвитку економік країн світу, інтеграційних об'єднань та міжнародних організацій, але й стали детермінантою національних економічних реформ кожної окремо взятої країни. За умов інтенсифікації співробітництва та розширення його горизонтів, держави, втрачаючи певні ознаки національного економічного суверенітету, максимально намагалися уніфікувати власні економічні системи до змінних зовнішніх умов та вимог світових лідерів. Водночас однією з країн, яка примноживши свій зовнішньоторговельний та інвестиційний потенціал, зуміла зберегти національну ідентичність проведення економічних реформ, орієнтуючись на національні інтереси, став Китай. Країна із суперечливими цінностями, де поєднуються і авторитарний стиль керівництва, і глибока філософія гармонійного розвитку, зайняла лідерські позиції у глобальному економічному просторі, та, за прогнозами аналітиків, у найближчі десятиліття, при дотриманні визначених стратегічними планами й програмами орієнтирів розвитку, зможе лише підсилити свій вплив на світовій арені. Глобальна економічна нестабільність найбільше торкнулася фінансової сфери і позначилася не лише на результатах функціонування світового фінансового ринку,

---

але й локальних, через високу їх чутливість до зовнішніх трендів. Водночас фінансово-економічна криза 2008 р. продемонструвала неспроможність та неготовність уповноважених світовою спільнотою міжнародних інституцій до моніторингу тенденцій розвитку фінансових ринків та відсутність інструментів раннього попередження можливої дестабілізації фінансової системи, механізмів нівелювання ризиків глобальної нестабільності та турбулентності. Процеси глобалізації поглибили економічну залежність найменш розвинених країн і країн, що розвиваються, від країн-лідерів, що загострило ціннісно-ідеологічні конфлікти. Водночас глобальна нестабільність у фінансово-економічній сфері супроводжується зростанням ролі нових індустріальних країн у світових економічних процесах, зокрема Китаю та Кореї. Глобальна нестабільність, поряд з такими індикаторами, як загострення екологічної кризи через забруднення довкілля, а відтак погіршення кліматичних умов та охорони здоров'я; вичерпання природних, сировинних і традиційних енергетичних ресурсів; посилення демографічного дисбалансу; загострення продовольчої проблеми; зростання соціальної нерівності; геополітична та інституційна кризи, продемонструвала деформацію структур ринків та супроводжувалася кризою ефективності інвестування. Вичерпання ресурсу ефективності вкладень у традиційні технології зумовлює тенденцію до обмеження стимулів до продуктивного інвестування. Проте зростаюча віртуалізація грошово-кредитних, валютних ринків у ході «революції похідних цінних паперів» призвела до небувалого збільшення обсягів фіктивного капіталу, що став основним джерелом поширення глобальної нестабільності. Таким чином, глобальна нестабільність стала ключовою детермінантою формування нового економічного порядку. В умовах глобальних структурних зрушень відбувається формування багатополюсного світу, а у світовій економіці та політиці зростає роль нових гравітаційних центрів і локальних цивілізацій, де основним гравцем світової економіки стає Китай, розвиток якого став однією із найбільш значущих подій першої половини XXI ст. Питання реформування економіки Китаю в умовах глобальної нестабільності, а також впровадження цього досвіду в Україні, розкривали у працях зарубіжні вчені (П. Буніч, В. Гельбрас, Л. Клейн, Е. Пивоваров, Е. Уоллер та ін.), а також українські дослідники (В. Андрійчук, О. Білорус, В. Будкін, І. Бураковський, В. Козюк, Д. Лук'яненко, З. Макогін, В. Новицький, Ю. Пахомов, С. Сіденко, Я. Столярчук, А. Філіпенко, О. Шнирков та ін.). Водночас пріоритети інвестиційної політики країни в умовах глобальної нестабільності залишаються малодослідженими.

#### **Мета та завдання статті**

Мета статті полягає у виявленні інвестиційних пріоритетів економічних реформ Китаю за умови глобальної нестабільності. Для досягнення мети дослідження сформульовано наступні завдання: узагальнити особливості прояву глобальної економічної нестабільності; розкрити основні аспекти економічних реформ Китаю; проаналізувати тенденції його інвестиційної активності; обґрунтувати важливість інвестицій для реформування економіки країни.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Протягом останнього десятиріччя світова фінансово-економічна система зазнала національних і транскордонних фінансових криз (Азійська фінансова криза, криза у Росії, Бразилії, Аргентині), злетів і падінь міжнародних фондових ринків, вилучення іноземних інвестицій, неочікуваних змін валютних курсів основних гравців міжнародних ринків. В останній період відбулися торговельні, інвестиційні, платіжні та фінансові дисбаланси країн - провідних гравців фінансового ринку [1, с. 63-67]. Так за період 1990-2014 рр. у світі сталося більше тридцяти фінансових, валютно-фінансових та банківських криз, які певною мірою стали наслідком лібералізації інвестиційних режимів та глобалізації фінансових ринків. Світова фінансова криза, яка розпочалася з іпотечної кризи 2008 р. в США, змусила усвідомити гостроту проблеми фінансової дестабілізації на різних рівнях: на рівні банків, підприємств, галузей, ринків, національних економік і світових систем загалом. Валютно-фінансові кризи останніх років стали підтвердженням складності забезпечення стабільності міжнародних фінансових відносин.

Поглиблення глобальної нестабільності відбувається через такі причини: суперечність глобальної економічної інтеграції; торговельна, фінансова та інвестиційна лібералізація; інтеграція фінансових та валютних ринків; інтенсифікація глобального руху капіталу; незбалансованість взаємовідносин основних гравців глобальних ринків: США, ЄС і ринків країн Азії і Латинської Америки, що розвиваються; нестабільність і непередбачуваність курсу американського долара як основної світової валюти; зниження курсу долара США та прогноз його нестійкості на найближчий період та ін. Так чинниками сучасної глобальної нестабільності є технологічне оновлення, цінні флуктуації на ринках та їх інституційна слабкість, суперечливість курсоутворення тощо. Щороку відбувається зниження курсу американського долара, відповідно цей економічний тягар позначається на євро [2, с. 8-14]. Саме тому щораз частіше звучать пропозиції країн, у т. ч. України, про перехід економік, які є залежними від курсу американського долара, до плаваючого курсу національної валюти, інфляційного таргетування та збалансованої монетарної політики.

---

Практичну значущість проблеми глобальної нестабільності складно переоцінити, оскільки йдеться про найбільші світові економіки: США, Китай, Японію, Європейський Союз. Водночас Китай став прикладом економічної системи, котра зуміла протистояти викликам глобальної нестабільності. Концепцією реформ було передбачено відкритість економіки Китаю для іноземних інвестицій, торгівлі, участі на фондових біржах тощо. Однак насправді політика цієї країни радше може бути визначена як напівзакрита відповідно до її валютно-фінансової та монетарної складових. У Китаї запроваджено значні обмеження на рух капіталу. Держава здійснює контроль за валютним регулюванням. Зокрема, законами не обмежено ввезення валюти в Китай і її конвертація в юань, а вивезення валюти за кордон фізичними і юридичними особами ускладнено довготривалою процедурою надання дозволу і суворо контролюється державними органами. Більшість розрахунків і транзакцій здійснюються тільки в юанях. Водночас у період реформування завжди було гарантовано збереження заощаджень громадян, що зміцнювало довіру населення до уряду і до проведених економічних реформ.

Повернення інвестованого капіталу іноземних інвесторів значно ускладнено. Іноземний інвестор, який вклав у виробництво гроші, обладнання, устаткування, технології, може повернути вкладені інвестиції тільки у формі виробленого товару. Згідно із законодавством щодо підприємств з іноземним капіталом 70 % виробленої продукції обов'язково має бути експортовано з Китаю і тільки 30 % може бути реалізовано за юані на внутрішньому ринку. Таким чином, за кордон вивозиться переважно праця китайських працівників, а фактори виробництва, виробничий капітал залишаються в Китаї. Особливо це актуально для ВЕЗ та СЕЗ, де частка підприємств з іноземним капіталом переважає [3, с. 50-57]. Більшість продукції у Китаї виробляється на вітчизняних підприємствах з іноземним капіталом.

З огляду на реалії глобалізації перегляд існуючих моделей економічного розвитку КНР відбувається постійно. Китай прагнув покращувати ефективність і переходити від економіки, орієнтованої на ВВП і експорт, до стратегії добробуту і моделі зростання національного ринку (з початку азійської кризи в 1997 р.). Проте попередні заходи перетворення не були настільки успішними [4, с. 11-12].

Аргументування необхідності економічних реформ у КНР базується на таких положеннях: 1) страх перед економічною кризою. Експортноорієнтована й інвестиційна економіка була незбалансованою та нестабільною з потенційним сповільненням зростання, а існуючі ризики замасковані швидким зростанням; 2) сувора підпорядкованість правлячій партії. Реформи передбачають розбудову демократичних процесів і верховенство закону з метою поглиблення легітимності комуністичної партії КНР; 3) об'єднання з міжнародним співтовариством; 4) регіональна конкуренція.

Проте Китай змушений коригувати власні реформи з огляду на загальносвітові тенденції. Зокрема, впродовж 2012–2013 рр. кілька країн опинилися в борговій кризі, яка щораз поглиблюється, і такі країни, як США та країни ЄС, можуть використати «китайську загрозу» як виправдання за неможливість владнати власні економічні питання, внаслідок чого китайська дипломатія зазнає тиску. Саме тому захист закордонних інвестиційних інтересів Китаю буде для неї важливим завданням [1, с. 63-67]. Протягом минулих трьох десятиліть Китай здійснював інвестування в 170 країнах і регіонах з власними прямими іноземними інвестиціями, що становило більш ніж 170 млрд дол.

Активно у Китаї проводиться політика реорганізації й реструктуризації державних підприємств, що працюють за участі інших видів капіталу, вітчизняного («миньцзянь цзибень») і іноземного («вайцзи цзибень»). Посилилася також тенденція до повної або часткової купівлі приватними інвесторами державних підприємств. Тільки за період 2006–2010 рр. було укладено 66 угод «...щодо придбання іноземним капіталом вітчизняних підприємств» на суму 6,5 млрд юанів. Згідно з оцінками аналітиків, частка змішаної економіки, де переважає акціонерна власність, в економіці Китаю становить приблизно 60 % (в 1990 р. – 9,8 %), а у найближче десятиліття збільшиться до 90 % [5, с. 35-41].

Відповідно до запровадженої в Китаї кейнсіанської моделі, міжнародні потоки капіталу спрямовуються в напрямках реалізації інвестиційних проектів з найвищою рентабельністю. Об'єктивною основою інтернаціоналізації промислових сил є поглиблення міжнародного розподілу праці, високий ступінь усупільнення виробництва. Транснаціональні корпорації (ТНК) і транснаціональні банки (ТНБ) стали інструментом глобалізації економіки і перетворились в основний чинник світового господарства. Так, створюючи сприятливий інвестиційний клімат для таких компаній, Китай забезпечив постійний прилив капіталу в країну, водночас ставши вигідним і для ТНК як потенційний ринок для адаптації власних бізнес моделей. Водночас ТНК пройшли важкий шлях адаптації до філософії економічного розвитку Китаю, адже повинні були поважати національне законодавство, звичаї та культуру [6].

Демонструючи світовій спільноті пріоритетність власної доктрини політичного та соціального устрою, Китай запровадив ліберально-поміркований підхід щодо залучення іноземного капіталу в країну для подолання диспропорцій економічного розвитку. Однак іноземні інвестиції набули для Китаю значення важливого і стратегічного ресурсу. Слід зазначити, що динаміка зростання прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Китаї (рис. 1) є доволі стабільною, тобто вона не зазнала негативних наслідків останніх світових фінансових криз так, як у США, ЄС та країнах світу загалом.



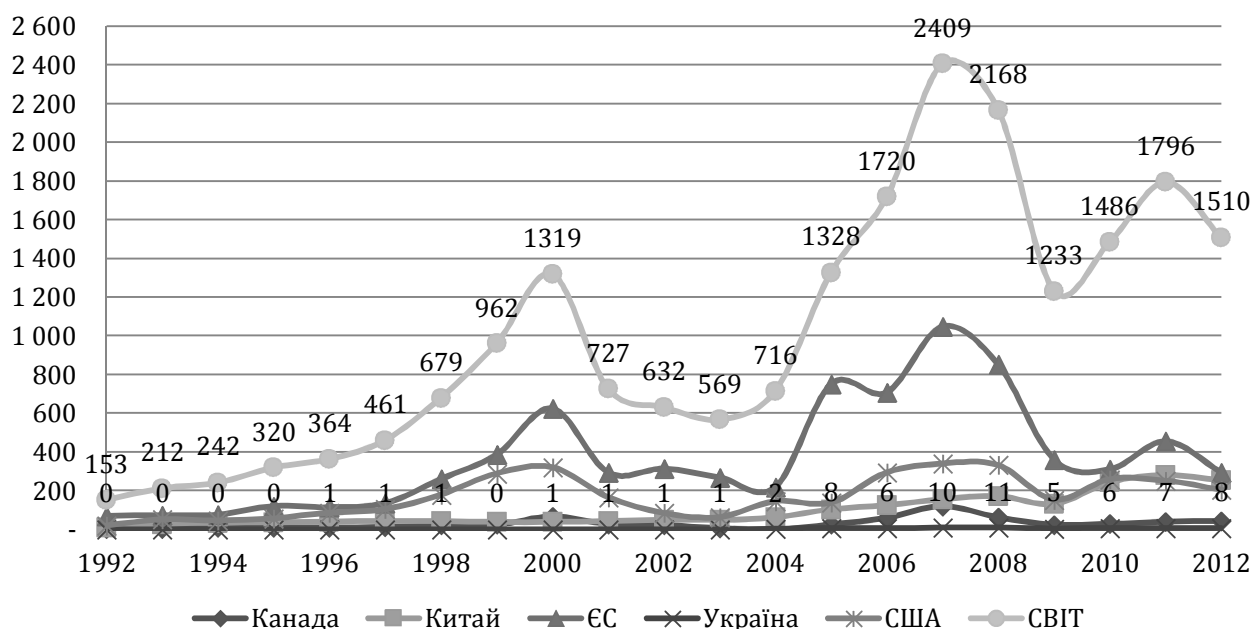


Рис. 1. Динаміка зростання ПІІ у Китаї та інших країнах (1990–2012 рр.), %\*

\*Складено за даними Світового банку ([Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD/countries>).

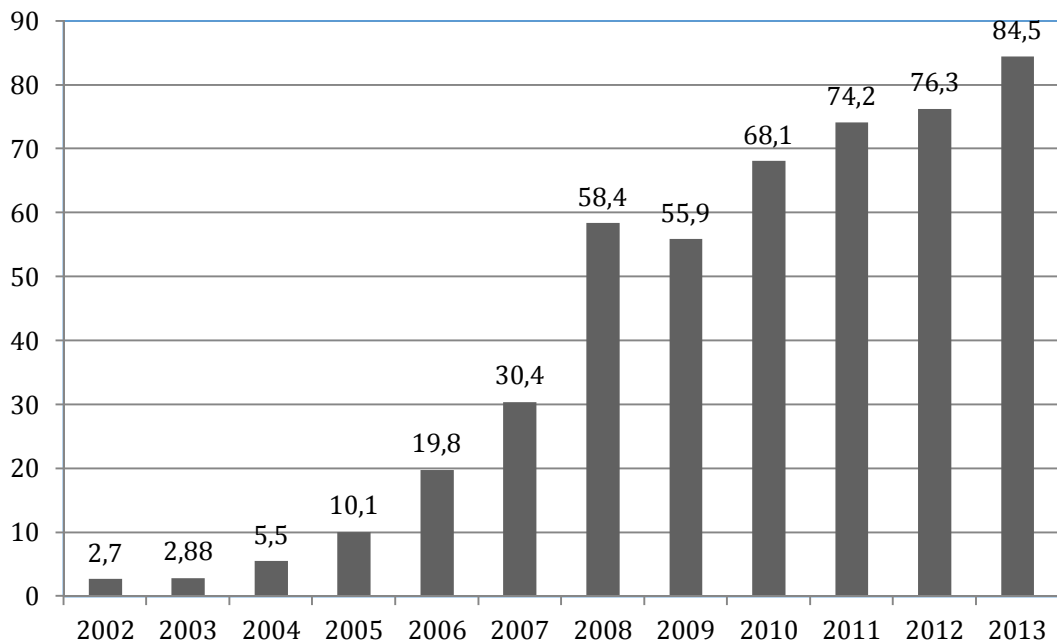
На початку XXI ст. за економічною потужністю – з урахуванням показників обсягу ВВП, зовнішньої торгівлі, залучених іноземних інвестицій, золотовалютних резервів та ін. – Китай становить силу, з якою змушені рахуватися країни світу. Його політичний вплив більш помітний на регіональному рівні: у країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, Південно-Східній й Центральній Азії. Подальше зростання країни визначатиметься динамікою її економічного розвитку в умовах диверсифікації світових глобалізаційних процесів.

Розвиток ринку капіталу й інших чинників виробництва з метою залучення прямих інвестицій в економіку Китаю є одним з найважливіших напрямків реформування державного механізму регулювання економічної системи. Для цього планується створити багаторівневу систему ринку капіталу й удосконалювати його структуру. Китайське керівництво прийняло рішення розбудувати біржі цінних паперів, створювати біржові структури для стимулювання венчурних інвестицій, а також спеціальні інноваційні біржі, призначені для розміщення акцій високотехнологічних підприємств. Це сприятиме розвитку системи інституціональних інвесторів, розширенню каналів упорядкованого виходу капіталу на ринок.

Китай у результаті проведення економічних реформ поступово перетворюється з імпортера капіталу в одного з найбільших експортерів, щорічно збільшуючи власні закордонні інвестиції в середньому на 8%. Китайські інвестиції посилюють свій вплив на розвиток глобальної економіки, відіграючи щораз значнішу роль у світовому господарстві. Незважаючи на зростаючу глобальну нестабільність, починаючи з 2009 р., Китай стабільно входить у п'ятірку найбільших експортерів капіталу, хоча при цьому ця країна чітко відстоює свої національні інтереси.

Успіхи Китаю в залученні закордонних інвестицій були досягнуті завдяки впровадженню пільгової політики, яка заохочує здійснення вкладень. У процесі проведення економічних реформ Китай зосередив власні людські, матеріальні та фінансові ресурси для забезпечення сприятливих умов для закордонних інвестицій. Одночасно було прийнято понад 500 економічних законопроектів, що забезпечують юридичну гарантію закордонним інвесторам. У межах загальної інвестиційної політики наприкінці 1997 р. у країні опубліковано «Перелік інвестиційних галузей для закордонних підприємців» з метою залучення іноземних інвесторів у країну, де були вказані такі основні економічні галузі: розвиток енергоносіїв і сировинної бази, комплексне освоєння сільського господарства, розвиток інфраструктури, комплексне використання ресурсів, охорона екології та довкілля, освоєння новітніх технологій тощо.

У 2005–2010 рр. Китаю вдалося реалізувати 1556 проектів злиття та поглинання. Загальний обсяг китайського інвестування за кордон у першій половині 2013 р. склав 84,5 млрд дол. США, тоді як у 2002 р. – лише 2,7 млрд дол. США (рис. 2), що свідчить про стрімке зростання експорту капіталу країни або так звану інвестиційну експансію.

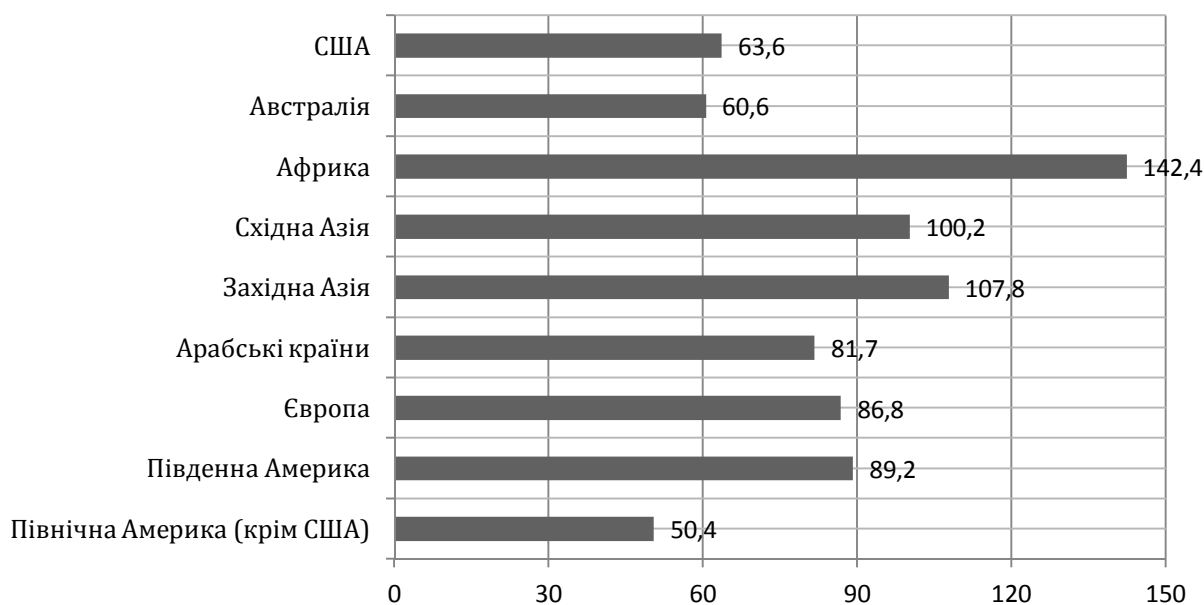


**Рис. 2. Динаміка вихідних ПІІ Китаю за період 2002–2013 рр. (млрд дол. США)\***

\*Складено за даними: 1. American Enterprise Institute and Heritage Foundation, China Global Investment Tracker (data set), January 2014 ([Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://thf\\_media.s3.amazonaws.com/2014/xls/China-Global-Investment-Tracker-2014.xls](http://thf_media.s3.amazonaws.com/2014/xls/China-Global-Investment-Tracker-2014.xls)); 2. Ministry Of commerce People's Republic Of China, 2012 Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://english.mofcom.gov.cn/article/statistic/foreigntradecooperation/201301/20130100011531.shtml>).

Зацікавленість Китаю ринком сировини відображається на обсягах інвестицій у вказаний сектор. Енергетична галузь є першою у переліку секторів для інвестування, що передбачає розширення будівництва електростанцій у Китаї. Металургія за розміром інвестицій перебуває на другому місці, далі йдуть будівництво і транспорт. У 2013 р. уперше щорічні інвестиції в нерухомість перевищили значення 10 млрд дол. США. Проте інвестиції здебільшого спрямовані на злиття та поглинання у сфері сировинних ресурсів, що змушує уряди окремих країн запроваджувати обмежувальні заходи для надходження китайських інвестицій.

Економіка КНР, забезпечуючи темпи економічного зростання, потребує значних ресурсів для підтримки вказаного процесу, що й визначає сучасну інвестиційну стратегію країни. Географічно китайські інвестиції (у т. ч. інвестиції з Гонконгу) наявні на всіх континентах. Так у географічному розрізі китайські інвестиції переважно вкладаються в економіку країн Латинської Америки та Південної Африки, водночас проекти злиття та поглинання за останні 13 р. активно реалізуються в Австралії та США. Інвестиції Китаю за станом на 2013 р. у світі розподіляються таким чином: у Північній Америці – 50,4 млрд дол. США, з них в економіку Канади – 37,8 млрд дол., Куби – 5,0 млрд дол.; у Південній Америці – 89,2 млрд дол., з них у економіку Бразилії – 32,1 млрд дол., Венесуели – 16,1 млрд дол.; в Європі – 86,8 млрд дол., з них в економіку Великобританії – 18,8 млрд. дол., Франції – 5,2 млрд дол.; в арабських країнах – 81,7 млрд дол., з них в економіку Саудівської Аравії – 17,3 млрд дол., Іраку – 14,5 млрд дол., Алжиру – 14,0 млрд дол.; у Західній Азії – 107,8 млрд дол., з них в економіку Казахстану – 21,8 млрд дол., Ірану – 18,6 млрд дол., Росії – 18,5 млрд дол.; у Східній Азії – 100,2 млрд дол., з них в економіку Індонезії – 27,0 млрд дол., Малайзії – 13,0 млрд дол., В'єтнаму – 11,5 млрд дол.; в африканських країнах – 142,4 млрд дол. США, з них в економіку Нігерії – 20,5 млрд дол., Ефіопії – 11,7 млрд дол., Анголи – 9,7 млрд дол.; в економіку Австралії – 60,6 млрд дол. (рис. 3).



**Рис. 3. Розподіл нагромаджених ПІІ КНР у світі на кінець 2013 р. (млрд дол. США)\***

\*Складено за даними American Enterprise Institute and Heritage Foundation, China Global Investment Tracker, January 2014. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://thf\\_media.s3.amazonaws.com/2014/xls/China-Global-Investment-Tracker-2014.xls](http://thf_media.s3.amazonaws.com/2014/xls/China-Global-Investment-Tracker-2014.xls).

Загальний обсяг інвестицій Китаю в США дещо перевищує розміри капіталовкладень в економіку Австралії, хоча економічні показники США в декілька разів вищі від показників Австралії. Канада та Бразилія також є об'єктами значних капіталовкладень КНР, оскільки остання для інвестування вибирає великі країни з багатими природними ресурсами. Значні інвестиції в 2013 р. були вкладені в економіку Росії і порівняно більше вкладень отримав Казахстан. Багато інфраструктурних проектів із залученням капіталу та китайських робітників й інженерів започатковано в африканських країнах, зокрема в Нігерії, Ефіопії, Анголі, та в таких арабських країнах як Саудівська Аравія, Ірак, Алжир.

Створення сприятливих умов для економічного та інвестиційного розвитку територій є характерною ознакою китайської політики реформування. Демонструючи світовій спільноті пріоритетність власної доктрини політичного та соціального устрою, Китай запровадив ліберально-поміркований підхід до залучення іноземного капіталу в національну економіку для подолання диспропорцій розвитку.

Досягши важливих позицій у глобальному інвестиційному просторі, Китай не зупиняється на досягнутому і, як пріоритети інвестиційної політики країни, можна виокремити: залучення іноземних інвестицій для підвищення національної конкурентоспроможності; підтримка розвитку ТНК і ТНБ; вкладення інвестицій у проекти, що дозволяють вирішувати соціальні питання, в тому числі й забезпечення зайнятості населення; створення сприятливого інвестиційного клімату; інвестиційна стратегія має погоджуватися і доповнювати зовнішньоторговельну стратегію Китаю; розвиток науково-технічної діяльності, в тому числі й формування дослідницьких інститутів за кордоном

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, практика розвитку економіки Китаю підтверджує, що при переході до ринку за китайським зразком можна уникнути більшості можливих негативних наслідків і забезпечити досягнення стабільних стійких темпів зростання, незважаючи на посилення процесів глобальної нестабільності. У результаті дослідження встановлено, що інвестиційна політика була і залишається для Китаю складовою економічних реформ. Успіхи Китаю в залученні закордонних інвестицій були досягнуті завдяки впровадженню пільгової політики, яка заохочує вкладення капіталу. Залучення інвестицій для окремих провінцій країни стало поштовхом до стабільного зростання економіки Китаю в умовах глобалізації та зростаючої нестабільності у світі, адже Китай продовжує утримувати позиції серед найбільших експортерів капіталу, при цьому чітко реалізуючи свої національні інтереси.

Характеризуючи інвестиційні стратегії КНР за останній період, можна простежити градуалістичний підхід до проведення інвестиційної політики, започаткований у ході економічних реформ, починаючи з 1979 р. і дотепер, що передбачає реалізацію тактики дрібних кроків з метою масштабного захоплення сировинних ринків, необхідних для подальшого зростання національної економіки.

---

### **Список літератури**

1. Орнат, М. Р. New policy and new challenges for China [Текст] / М. Р. Орнат // European Applied Sciences. – 2013. – № 7. – С. 63-67.
2. Майєр, Л. Як глобалізація веде до кризи світової економіки [Текст] / Л. Майєр, Ф. Шмідт, К. Шулер // Економічний часопис – XXI. – 2004. – № 2. – С. 8-14.
3. Сіваченко, І. Вільні економічні зони: світовий досвід і українська практика [Текст] : навч. посіб. / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 485 с.
4. Ковтонюк, О. В. Вплив глобальної фінансової кризи на фінансування міжнародної торгівлі [Текст] / О. В. Ковтонюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010.– № 9. – С. 11-12.
5. Zulu, Hu Why is China growing so fast? [Text] / Zulu Hu, Mohsin S. Khan // International monetary Fund, 2009.
6. Сеунг, Хо Пак. Проблемы транснациональных корпораций в Китае: думай локально, действуй глобально / Сеунг Хо Пак, Вилфред Ванхонакер // Мысль. – 2007. – № 8 (19) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.idea-magazine.com.ua/archive/8830/advance/8902.html>.

### **References**

1. Ornat, M. R. (2013). New policy and new challenges for China. European Applied Sciences, 7, 63-67.
2. Mayyer, L., Shmidt, F., Shuler, K. (2004). Yak hlobalizatsiya vede do kryzy svitovoyi ekonomiky. Ekonomichnyy chasopys – XXI, 2, 8-14.
3. Sivachenko, I. (2010). Vil'ni ekonomichni zony: svitovyy dosvid i ukrayins'ka praktyka. Kyiv : Tsentr navchal'noyi literatury.
4. Kovtonyuk, O. V. (2010). Vplyv hlobal'noyi finansovoyi kryzy na finansuvannya mizhnarodnoyi torhivli. Aktual'ni problemy ekonomiky, 9, 11-12.
5. Zulu, H. & Khan, M. S. (2009). Why is China growing so fast? International monetary Fund.
6. Seung, H. P. & Vanhonaker, V. (2007). Problemy transnacional'nyh korporacij v Kitae: dumaj lokal'no, dejstvuj global'no, 8 (19). Retrieved from: <http://www.idea-magazine.com.ua/archive/8830/advance/8902.html>.

**Стаття надійшла до редакції 11.11.2015 р.**

*Наукове періодичне видання*

## ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ

Збірник наукових праць

*Том 21  
№ 2  
2015 рік*

**Редактор-коректор** *М. І. Руденко*  
**Дизайн обкладинки** *О. І. Різник*

Адреса редакції: вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон 380 (352) 47-50-50\*12309.  
E-mail: mail.econa@gmail.com

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

Підписано до друку 25.11.2015 р. Формат 60x90/8.  
Папір офсетний. Гарнітура Cambria і Times. Друк офсетний. Зам. № Р 006-03-15  
Умовно-друк. арк. 39,63. Обл.-вид. арк. 29,3.  
Тираж 300. Ціна договірна.

Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка»  
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46020,  
телефон/факс 380 (352) 47-58-72.  
E-mail: edition@tneu.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.