

# ЕКОНОМІКА І РЕГІОН № 3 (58) 2016

ЭКОНОМИКА И РЕГИОН



ECONOMICS AND REGION



Науковий вісник Полтавського національного технічного  
університету імені Юрія Кондратюка Липень 2016 р.

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- ОНИЩЕНКО В.О.** – головний редактор, д.е.н., проф., ректор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- КОМЕЛІНА О.В.** – д.с.н., проф., проф. кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ПТАЩЕНКО Л.О.** – відповідальний секретар, д.е.н., проф. кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ВАРНАЛІЙ З.С.** – д.е.н., проф. кафедри фінансів Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка;
- ВОЛКОВА Н.І.** – к.е.н., доцент кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ДУБШЦЕВ В.П.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри економічної теорії та регіональної економіки Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- КОЗАЧЕНКО Г.В.** – д.е.н., проф., проф. кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- КОРГАНШВИЛІ Л.Д.** – д.е.н., проф., керівник центру забезпечення якості та наукової діяльності Міжнародної школи туризму Тбіліського державного університету імені І. Джавахішвілі;
- МАЗАРАКІ А.А.** – д.е.н., проф., ректор Київського національного торговельно-економічного університету;
- МОМОТ Т.В.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку та аудиту Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;
- ОБОЛЕНСЬКА Т.Є.** – д.е.н., проф., проректор з науково-педагогічної роботи Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана;
- ПОГОРЕЛОВ Ю.С.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри обліку та аудиту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- РОЛЛІНК-САДОВСЬКА Є.** – доктор філософії (PhD), асоц. професор факультету менеджменту Белостоцької Політехніки, м. Белосток (Польща);
- ХВЕСИК М.А.** – д.е.н., проф., директор Інституту природокористування та сталого розвитку НАН України, член-кореспондент УААН;
- ЧЕВГАНОВА В.Я.** – к.е.н., проф., завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ЧИЧКАЛО-КОНДРАЦЬКА І.Б.** – д.е.н., проф., завідувач кафедри міжнародної економіки та маркетингу Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ШВІЛЬ ЮРГЕН** – доктор наук, проф., Департамент підприємництва та управління/ Міжнародний менеджмент та маркетинг. Університет прикладних наук, м. Бранденбург (Німеччина);
- ШИНКАРЕНКОР.В.** – к.е.н., доц., перший заступник директора Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка;
- ЮРКІВ Н.Я.** – д.е.н., доц., завідувач кафедри управління банківською безпекою Університету банківської справи НБУ.

*Журнал "Економіка і регіон" Внесений до переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України № 1279 від 16.11.2014).*

Видання – науковий журнал.

Концепція журналу базується на багаторічному науковому, фаховому висвітленні актуальних проблем економіки України і світу.

*Основні рубрики: економіка та управління національним господарством; розвиток продуктивних сил і регіональна економіка; економічна теорія та історія економічної думки; світове господарство і міжнародні економічні відносини; економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); економіка природокористування й охорона навколишнього середовища; демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика; гроші, фінанси і кредит; бухгалтерський облік, аналіз та аудит; статистика; математичні методи, моделі й інформаційні технології в економіці; економічна безпека держави та суб'єктів господарювання.*

Видається з липня 2003 р. Виходить шість разів на рік. Свідчення про державну реєстрацію КВ 7560, видане 15.07.2003 р. Державним комітетом інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України.

Засновник і видавець журналу – Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка.

Назва, концепція, зміст і дизайн журналу "ЕІР" є інтелектуальною власністю редакції журналу "Економіка і регіон" та охороняється законом про авторські й суміжні права. При передрукуванні посилання на журнал "ЕІР" обов'язкове. Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за точність поданих даних несуть автори матеріалів, редакція не завжди поділяє думку авторів.

**ISSN 2218-1199 (Print)**  
**ISSN 2414-0538 (Online)**  
**ПЕРЕДПЛАТНИЙ ІНДЕКС 98763**

Рекомендовано до друку Вченою радою Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (прот. № 1 від 06.09.2016 р.)  
Верстка А.О. Чайкіна.

Коректор Я.В. Новічкова.  
Здано до набору 26.08.2016 р.  
Підписано до друку 06.09.2016 р.  
Формат 60x80 1/8. Обл.-видавн. арк. 16,10.  
Тираж 300 прим. Замовлення № 133.

Надруковано поліграфцентром Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Свідчення про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготовників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3130 від 06.03.2008 р.

Адреса: 36011, Полтава,  
Першотравневий просп., 24.  
Тел.: (05322) 2-98-75; e-mail: v171@pntu.edu.ua;  
Сайт журналу: <http://eir.pntu.edu.ua/>

**ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ**

5 V.O. Onyshchenko. Toolset of strategic financial controlling for commercial banks

13 Л.А. Свистун. Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві

22 Т.Ю. Назарова. Аналітико-прикладне забезпечення оцінки фінансового потенціалу промислових підприємств на засадах синергетичного підходу

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

28 І.К. Бистряков, В.П. Дубіщев, Н.М. Краус. Інституціональний ракурс кластеризації територіальних природньо-господарських утворень на базі інноваційних хабів

37 Г.В. Козаченко. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення

41 О.В. Димченко, А.Ю. Бережна, О.О. Рудаченко. Європейські стандарти бізнес-планування як елемент комплексного розвитку житлово-комунального господарства регіону

49 А.В. Редкін, Д.М. Толкачов. Реалізація нового механізму стратегічного та проектного управління інноваційним розвитком національного господарства

62 Н.В. Безрукова, В.А. Свічкарь. Економічна глобалізація: аналіз основних протиріч та наслідків

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

68 O.V. Komelina, I. Samoylenko. Business in the system of providing of energy security of Ukraine

73 Б.Я. Кузняк. Роль агроформувань у задоволенні споживчого попиту

населення та забезпеченні продовольчої безпеки країни

80 Н.І. Гавловська. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності

86 А.П. Софієнко. Еволюція поняття «зовнішній державний борг» як індикатора фінансової безпеки

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ)**

95 Л.О. Птащенко. Інструментарій контролінгу як важливий елемент системи фінансового менеджменту підприємства

102 М.В. Зось-Кіор, М.М. Бучнев, А.О. Чайкіна. Матриця прогнозних значень як інструмент прийняття управлінських рішень

110 А.Ю. Білоусова. Модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства

120 О.В. Марченко, О.П. Голобородько. Вдосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах України

127 В.М. Маховка, В.О. Зуйков, А.О. Очнев. Фінансова стратегія в контексті побудови конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку

132 Ю.Ю. Миронова. Маржинальний підхід до аналізу витрат виробництва машинобудівних підприємств

**ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

141 М.М. Голубка. Економічна думка першого українського кооперативу «народна торгівля» та його вплив на розвиток економічної та кооперативної освіти західної України в другій половині XIX - початку XX століття

# ECONOMICS AND REGION *Vol. 3 (58)* 2016

ЭКОНОМИКА И РЕГИОН

❖ ЕКОНОМІКА І РЕГІОН



Scientific journal of Poltava National Technical  
Yuri Kondratyuk University

July, 2016

## EDITORIAL BOARD:

- ONYSHCHENKO V.O.** – Editor-in-Chief, Doctor of Economics, Professor, Rector of Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- KOMELINA O.V.** – Doctor of Economics, Professor, Professor of Management and Logistics Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- PTASCHENKO L.A.** – Executive Secretary, Doctor of Economics, Professor, Finance and Banking Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- VARNALIY Z.S.** – Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Taras Shevchenko National University of Kyiv;
- VOLKOVA H.I.** – PhD, Associate Professor of the Finance and Banking Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- DUBISHCHEV V.P.** – Doctor of Economics, Professor, Head of Economic Theory and Regional Economics Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- KOZACHENKO G.V.** – Doctor of Economics, Professor, Finance and Banking Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- KORGANASHVILI L.D.** – Doctor of Economics, Professor, Head of Quality Assurance and Research Activities Centre of the International Tourism School at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University;
- MAZARAKI A.A.** – Doctor of Economics, Professor, Rector of Kyiv National University of Trade and Economics;
- MOMOTOV T.V.** – Doctor of Economics, Professor, Head of the of Financial and Economic Security, Accounting and Auditing Department, O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv;
- OBOLENSKA T.E.** – Doctor of Economics, Professor, Vice-rector for Academic Affairs and Research, Vadym Hetman Kyiv National Economic University;
- POGORELOV Yu.S.** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Accounting and Audit Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- ROLLNIK-SADOWSKA E.** – Ph.D., Bialystok University of Technology;
- HVESYK M.A.** – Doctor of Economics, Professor, Director of the Public Institution “Institute of Environmental Economics and Sustainable Development”, NAS of Ukraine, UAAS Associate Member;
- CHEVGANOVA V.Ya.** – PhD, Professor, Head of the Enterprise Economy and Personnel Management Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- CHICHKALO-KONDRATSKA I.B.** – Doctor of Economics, Professor, Head of the International Economics and Marketing Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- SHVIL JURGEN** – Sc.D., Professor, Business and Management, International Management and Marketing Department, Brandenburg University of Applied Sciences;
- SHYNKARENKO R.V.** – Ph.D., Associate Professor, First Deputy Director of Educational Scientific Institute of Finance, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University;
- YURKIV N.Y.** – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Banking Security Management Department, University of Banking, NBU.

*Journal “Economics and Region” is included into The register of specialized scientific publications of Ukraine (MON of Ukraine Departmental Order No. 1279 of 16.11.2014).*

Publication – scientific journal.  
Conceptual paradigm of the journal is based on the long-term scientific and professional treatment of topical problems of the world and Ukrainian economies.

*Main milestones: economics and national economy management; productive forces development and regional economy; economics theory and economic thought history; world economy and international economic relations; economics and business administration; economics of nature management and environmental protection; demography, labor economics; social economics and politics; money, finance and credit; accounting, analysis and audit; mathematic methods, models and information technologies in economics; economic security of the state and economic entities.*

Issued since July, 2003. Six issues published yearly. State Registration Certificate KB 7560, issued 15.07.2003 by the National Committee for the Information Policy, Television and Radio Broadcasting of Ukraine.

The journal’s founder and the owner: Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University.

The name, conceptual paradigm, content and design of the journal “Economics and Region” is the intellectual property of the journal’s Editorial Board and is copyright.

Pass-through copyright. Printed in the source language. Liability for the data precision rests with the authors. The Editorial Board does not always share the author’s opinion.

**ISSN 2218-1199 (Print)**

**ISSN 2414-0538 (Online)**

**SUBSCRIPTION INDEX 98763**

Recommended for publication by the Academic Board of Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University (№ 1 of 06.09.2016)

Computer-assisted makeup by A.O. Chaikina  
Proof-reader: Ya.V. Novichkova.

Sent to the printer’s on 26.08.2016 p.

Signed to print on 06.09.2016 p.

Page size: 60x80 1/8. Published sheets 16,10.

Circulation: 300 copies. Print Order No. 133.

Printed by the Printing and Publishing Centre of Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. Certificate of the publishing venture entity registration in the State Register of editors, manufacturers and distributors of printed output DK No. 3130 of 06.03.2008.

Address: Pershotravnevyi Avenue, 24,  
Poltava, 36011.

Phone: (05322) 2-98-75;

e-mail: v171@pntu.edu.ua;

the journal’s site: <http://eir.pntu.edu.ua>

## **MONEY, FINANCE AND CREDIT**

- 5 V.O. Onyshchenko. Toolset of strategic financial controlling for commercial banks
- 13 L.A. Svystun. Perspectives of modern information technologies in the implementation of financial planning at the enterprise
- 22 T.Y. Nazarova. The methodical approach to assessing the financial potential of industrial enterprises taking into synergistic approach

## **ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT**

- 28 I.K. Bistryakov, V.P. Dubischev, N.M. Kraus. Institutional angle mark of territorial clustering of natural and economic formations on innovation hubs basis
- 37 G.V. Kozachenko. Technologization of managerial activity: content and purpose
- 41 O.V. Dymchenko, O.O. Rudachenko, A.J. Berezna. European standards of business planning as part of integrated development of housing and communal services of the region
- 49 A.V. Redkin, D.N. Tolkachev. Realization of new mechanism of strategic and project management innovative development of national economy
- 62 N.V. Bezrukova, V.A. Svichkar. Economic globalization: the analysis of the basic contradictions and consequences

## **ECONOMIC SECURITY OF THE STATE AND ECONOMIC ENTITIES**

- 68 O.V. Komelina, I. Samoylenko. Business in the system of providing of energy security of Ukraine
- 73 B.Y. Kuznjak. Agroformations' role in satisfying the consumer demand and solving the food country security

- 80 N.I. Gavlovska. Oriented on security enterprises operating environment – subjects of foreign economic activity
- 86 A.P. Sofiienko. The evolution of the concept of «foreign debt» as an indicator of financial security

## **ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION**

- 95 L.O. Ptashchenko. Instrumentation controlling as an important element of the enterprise's financial management system.
- 102 M.V. Zos-Kior, M.M. Buchnev, A.O. Chaikina. Matrix of predictive values as a tool for management decision-making
- 110 A.Y. Bilousova. Model of signature estimation of the state and activity of enterprise
- 120 O.P. Goloborod'ko, O.V. Marchenko. Perfection of planning innovative of investment activity on the enterprises of Ukraine
- 127 V.M. Makhovka, V.O. Zuykov, A.O. Ochnyev. Financial Strategy in the context of building a competitive business strategy in today's market
- 132 Y.Y. Mironova. Marginal cost analysis approach to production engineering enterprises

## **ECONOMICS THEORY AND ECONOMIC THOUGHT HISTORY**

- 141 M.M. Holubka. An opinion of the first Ukrainian economic cooperative «National Trade» and its impact on the development of the economic and cooperative education in Western Ukraine in the second half of XIX – early XX century

# ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

UDC 338.005

## TOOLSET OF STRATEGIC FINANCIAL CONTROLLING FOR COMMERCIAL BANKS

**Volodymyr Onyshchenko\***, Doctor of Economics,  
Professor, Finance and Banking Department,  
Rector of Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

\*rector@pntu.edu.ua

---

© Onyshchenko V., 2016.

*Стаття отримана редакцією 08.06.2016 р.*

**Introduction.** In a market economy extremely important aspect of business is the need to master the art of financial management in times of economic turbulence and some uncertainty. After the financial management of the enterprise requires flexible financial philosophy and strategy of permanent search for new teaching methods of management decisions, use of new financial technologies and instruments of implementation these decisions. In the system of such technologies takes an important place the financial controlling.

**The latest sources of research and publications review.** Research carried out in strategic controlling by national and foreign scientists such as M. Adamenko, N. Dyachenko, G. Partynym, L. Pustovit [1-4], R. Kaplan, D. Norton, G. Eliyahu [5, 7] and others. The main provisions on implementation and controlling its instruments outlined in the works of O. Golovin, N. Gora, A. Zorin, L. Ptashchenko, [9-11]. However, the introduction of a mechanism controlling the activities of a commercial bank wasn't investigated.

Therefore, the solution of this issue is particularly important and requires special care.

**Objective article.** The goal of article is to examine the controlling instruments the financial management system of commercial banks.

**The basic material and results.** Financial problems that arise in business entities often connected with a lack of clear leadership in strategic development, long-term financial plans and lack of understanding of the mission the entity. As a result, enterprises are having difficulty with the definition of capital requirements and other types of resources: power idle funds frozen in illiquid

stocks and receivables, certain sectors of activity are unprofitable and so on. To avoid (or neutralize) the strategic nature of problems in the company should introduce mechanisms for strategic controlling.

Under the strategic financial controlling understand complex functional tasks, tools and methods for long-term (three more years) financial management, cost and risk. It is believed that controlling the strategic time horizon is unlimited.

As part of the strategic financial controlling force financial services companies focused on fulfilling the following main objectives:

- Determination of strategic directions of the company;
- Determining strategic success factors;
- Identify goals and develop a financial strategy of the company;
- Implementation of an effective early warning system and response (permanent analysis of opportunities and risks, strengths and weaknesses);
- Determination of planning horizons;
- Long-term financial planning: planning gains and losses, Cash-flow, balance sheet, key financial indicators;
- Long-term cost management company and the profits of its owners;
- Ensuring the integration of long-term strategic goals and operational objectives that are put before individual employees and departments [2].

The most important task of strategic controlling is to ensure the viability of the company in the long term based on existing management potential and create additional success factors. Available in enterprise development potential determined by the following factors:

- Financial support and opportunities to raise additional capital;
- Availability of qualified personnel;
- The existence of reliable and cheap sources of raw materials;
- Availability of markets for products;
- Production potential;
- Effective organizational structure;
- High quality management.

The main tools of strategic controlling includes analysis of strengths and weaknesses, building strategic balance, portfolio analysis, organizational analysis, functional and cost analysis, lifecycle model, early warning system and response, discriminant analysis, shareholder-value, Balanced-Scorecard, benchmarking and others [7].

Many enterprises run into the problem of absence of logical combination of strategic aims and operative tasks that is executed by separate workers and structural subdivisions.

The corporate strategic planning and shorter term annual budgeting is often enough examined as a two parallel, even something autonomous processes.

Under the control of the focus on compliance with budget targets without binding them to the strategic goals that jeopardizes their achievement. On the other hand, it appears that the implementation of specific operational tasks lacking the necessary resources or budget deficit too.

Particularly balanced is to achieve monetary goals. To overcome this kind of weaknesses in the present controlling recommended implementing specific operational measures special tools to ensure the transformation of strategic objectives, which is denoted as Balanced-Scorecard. Intercoordination the specific targets strategic and operational controlling is achieved by building an integrated system of long-term and operational planning.

The strategic planning system can be built not only on the level of individual enterprises, but also on a consolidated basis – at the level of the group. Large companies tasks that are the responsibility of strategic controlling, often solves specially created department of strategic planning. Along with the strategic planning crucial for effective strategic controlling is a balanced scorecard, which will be discussed later.

Inextricable link between strategy and structure of the capacity of the organization is one of the basic elements of scientific direction, titled the Balanced Scorecard (Balanced Scorecards – BSC). In

the context of the principles BSC strategy – is an effective tool that converts a single organization focused mechanism [5].

The essence of the BSC is all based management processes – planning, allocation and use of resources, budgeting, periodic reporting and activity management – focused on overall strategy. Organizational processes are directed from the top down – a concept (mission) of the company, strategy and resource allocation, and implementation tasks carried out by innovation, feedback and information flows, moving from top to bottom, from the immediate perpetrators to top managers. As a result, the practical implementation of this approach has been obtained outstanding results – an amount higher than the parts, that is achieved by synergy efforts of individual units. This system is formed by two main provisions:

First, some financial indicators are not enough to fully and comprehensively (balanced) reflect the state of the company, and must be supplemented by other indicators; Second, the system parameters can be used not only as a comprehensive indicator of the enterprise, as well as a management system that is able to link strategic policy owners or top managers and operations management company.

Balanced retains traditional financial figures, but these figures give only a description of past events. Management approach that was based only on financial performance was adequate for the industrial age, when investments in long-term competitive advantage and relationships with customers and partners have been critical to business success.

The main structural BSC idea is to balance the metrics in the form of four groups. The logic of the relationship of these parameters is shown in Fig. 1.

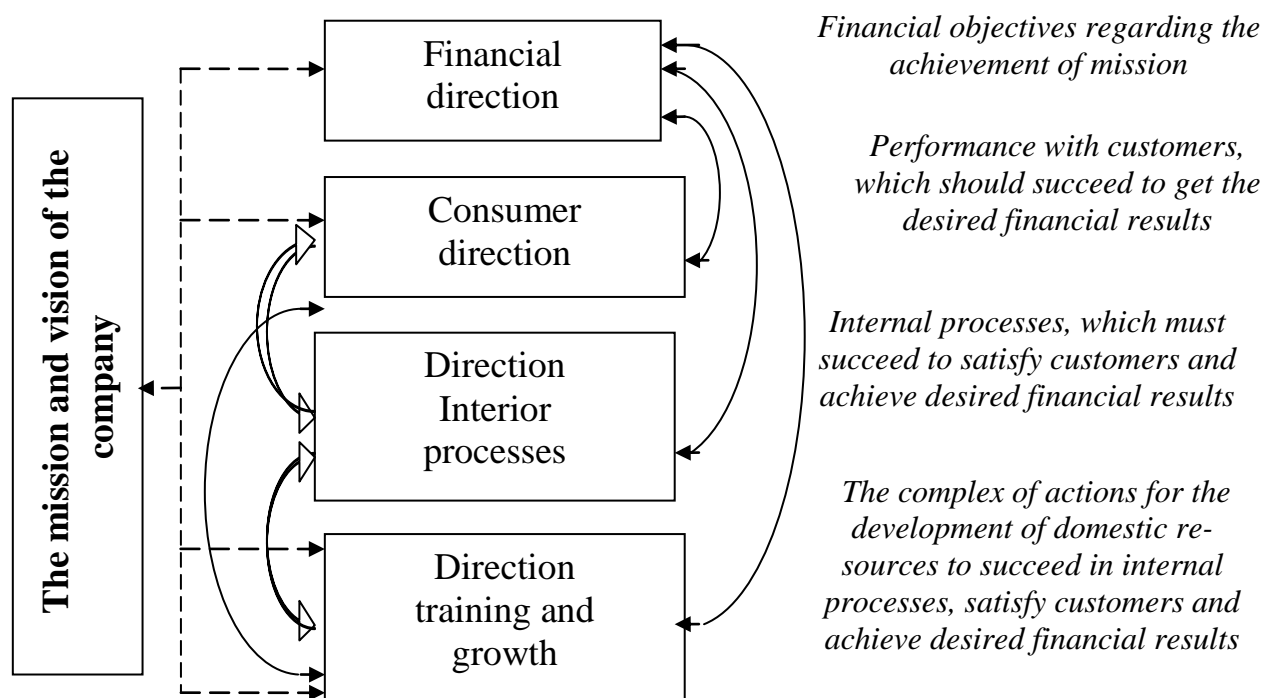


Fig. 1. The structure of the Balanced Scorecard

The first group includes traditional financial indicators. It would not have proved the importance of market orientation of the company and improve internal processes, primarily owner interest rates of financial return on invested capital. Because balanced system should start (in classification) and end (the final assessment) with financial indicators.

The second group describes the external environment of the company, its customer relationships. The focus here:

- The ability of the enterprise to meet customer needs;
- The ability to keep the enterprise customer and buy new;
- Profitability of the client;
- Of the market;
- Market share in the target segment.

The third group describes the internal processes of the enterprise, including:

- Innovation process;
- Product development;
- Preparation of production;
- The supply of essential resources;
- Production;
- Marketing;
- After-sales service.

The fourth group to determine the ability of companies to learning and growth, which focuses on the following factors:

- People with their abilities, skills and motivation;
- Information systems that enable supply critical information in real time;
- Organizational procedures to ensure interaction between stakeholders and determine the system of decision making.

An essential element of the Balanced Scorecard is to establish the relationship between indicators of individual groups. The chain of causes and effects must penetrate all four directions and combine all BSC targets and indicators.

Balanced Scorecard is a consumer trend that is primarily associated with the creation of consumer strategy. The focus here is on an advantage of consumer groups in terms of price, quality, functionality, prestige, reputation and nature of customer relationships

Example balanced scorecard development bank market operations and non-traditional services

Building a balanced scorecard, both for the creation and implementation of a particular type of product, and for the development of the whole enterprise requires compliance with certain rules. Such rules have been reflected David Norton and Robert Kaplan in five basic principles:

- Bringing the strategy to operational level;
- The creation of strategic relevance;
- Strategy as the daily work of each employee;
- The strategy as a continuous process;
- Activation changes as a result of effective management of top managers.

The first principle requires consideration in a balanced scorecard of all the factors that may affect the achievement of strategic objectives in the field of leasing Factoring and remote customer service. You need to consider not only financial (growth financing) or quantitative component (the share of the bank in the market of individual services, increasing the number of customers, speed of information or payments and payments) and qualitative components – a sufficient level of professionalism front-office, customer satisfaction, proximity centers of selling products to consumers. Also, this principle requires proof of the strategic objectives directly to artists using strategy maps, which is a reference and information sources available to all departments and employees. This is reflected in strategic maps of indicators characterizing the efficiency of the operation or provision of services. Any bank has a large number of structural units, departments, branch offices, divisions, each of which performs certain functions. To the bank was able to achieve defined strategic objectives, all structural units to be seamlessly linked. This is a requirement laid in principle the establishment of strategic relevance. To address the problem of fragmented to highlight sections that are most closely associated with the development of unconventional operations and services. So for leasing and factoring characteristic is that all clients are entrepreneurs, users of remote services are individuals – owners of plastic cards, as well as large and medium-sized enterprises engaged in calculations on the «Client-Bank» and «Internet-client-bank». So trust units



implementing the strategy for development in the operations and services department is working with entities (corporate clients) unit to work with plastic cards department and back office (accounting) that provides for payments. That employee of structural units requires the most thorough explanation of the strategic objectives of financial institutions to expand the range of non-traditional operations. The third principle requires proof strategy directly to the performers – the front office staff personally communicates with customers by offering a particular banking product. It is necessary to work incentives aimed at implementation of the basic indicators of implementation strategies. Often this collective remuneration defines particularly important role for teamwork. The fourth principle is constant monitoring of the dynamics of indicators, identify negative trends and implement corrective action. Considerable importance in this process is the system of controlling and operational meetings of middle managers and senior executives. Also part of this principle is the system of open accounts, in which ordinary performers have access to the necessary information to perform their tasks. So for the increase in funding for the leasing or factoring, increased non-cash payments «Internet Client-Bank» by increasing the customer base, employee front office requires certain information about potential customers: the volume of revenue and expenditure (cash turnover), the accounts debt level of depreciation. The last principle assigns a decisive role in the implementation of GSP senior managers that are able to prepare some changes to the organization and guide it in the direction of implementing strategic objectives.

Readiness of the bank's management to the implementation of these principles is a prerequisite for creating an effective balanced scorecard. Let's build this system of indicators covering the following components of the bank in the market of non-traditional banking products: finance, customers, internal business processes, learning and career growth (Fig. 2).

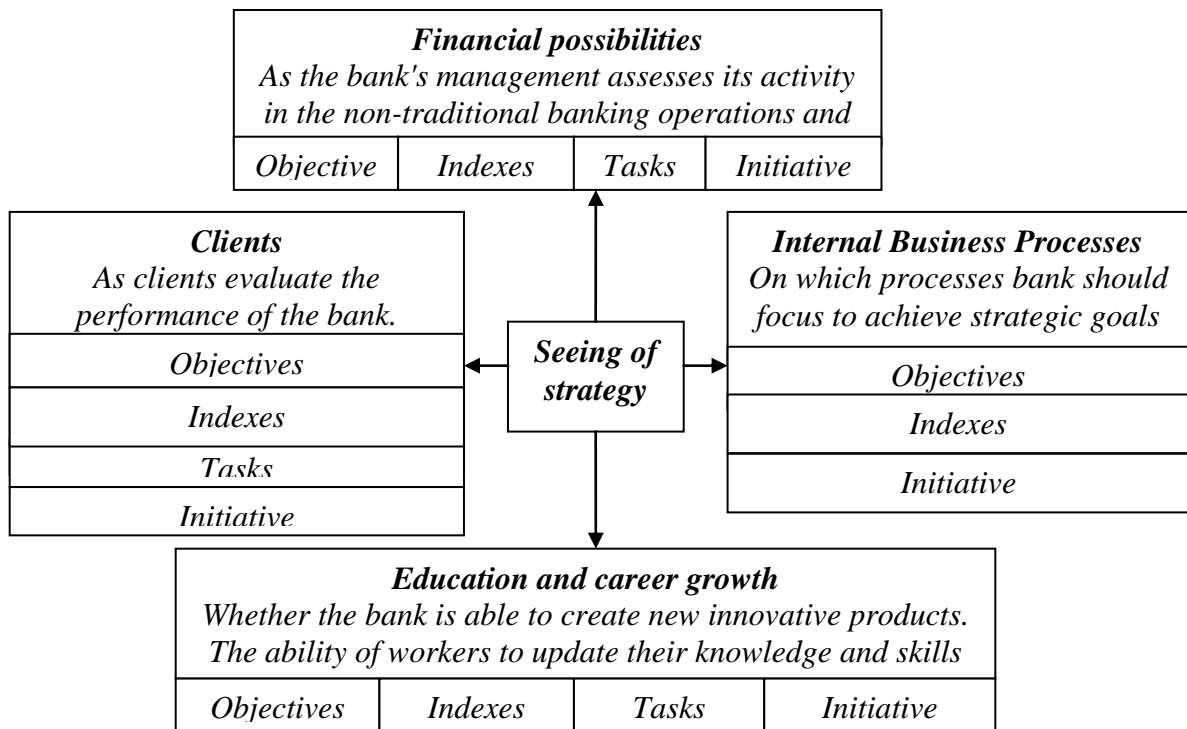


Fig. 2. Elements of Balanced Scorecard performance of the bank in the market of non-traditional banking products

The main strategic objectives of the bank on market of non-traditional operations and services is further increase in financing leasing and factoring, increase the number of customers using the services of remote banking services; fully meet customer needs. To achieve the strategic goals of developing local system is important differentiated targets for each the bank segment (table 1) [9].

Table 1

Determination of the main objectives for each segment of the bank on market of non-traditional operations and services

<i>Leasing operations</i>	<i>Factoring operations</i>	<i>Services for remote customer service</i>
<b><i>The financial component</i></b>		
<i>The growth of bank profitability</i>		
<i>Expanding income structure through:</i>		
<i>The increase in the customer base;</i>		
<i>Reducing the number of problem loans</i>		<i>Reducing the cost of service (time saving of processing electronic documents)</i>
<b><i>The client component</i></b>		
<i>Increasing the level of customer satisfaction in the service</i>		
<i>Growth market segment</i>		
<i>Holding various promotions</i>		
<i>Bringing the customer information about the main advantages of using unconventional operations and services are:</i>		
<i>legislative incentives (tax benefits)</i>	<i>reducing the length of the operational and financial cycles</i>	<i>lower rates of service, than manual processing of documents (for legal entities)</i>
		<i>the convenience of obtaining information about card account in the implementation of various bank transfers)</i>
<b><i>A component of internal business processes</i></b>		
<i>Learning the basic needs of customers and develop appropriate banking products</i>		
<i>The differentiation of products depending on the operating conditions of customers</i>		
<i>Making cross-service</i>		
<i>Reduced processing time requests</i>		
<i>The implementation of an effective monitoring system aimed at reducing arrears</i>		<i>Improving communication facilities, information support</i>
<i>Continued work on improving the customer base</i>		<i>The gradual reduction of tariffs</i>
<i>New sales channels of banking products</i>		
<b><i>A component of learning and career development</i></b>		
<i>Holding conferences, seminars, tests</i>		
<i>Interaction with universities in terms of training and selection of new specialists</i>		
<i>Providing strategic information (access to customer financial statements)</i>		
<i>Stimulation of staff</i>		

Strategic indicators represent a «balanced view of the overall strategy», which reflects, in addition to the financial component, customer, internal business processes, and learning and development components. This approach allows the early stages to evaluate how successful have financial institutions.

Strategy Map helps bring to the attention of individual units and employees of their role in implementing the strategy.

**Conclusions.** We noted that one of the benefits of a balanced scorecard is a possibility of correction at any stage of the strategy. Once feedback system begins to operate, management can check the relevant hypothesis for the development of various processes, the impact of some other indicators, establish the closeness of the connection between performance using mathematical and statistical methods. At the divergence of actual results with the expected priorities and balanced results adjusted.

Those who have a balanced scorecard tools can easy form of organizational system of bank management. It will promote the development of the bank and be competitive.

**REFERENCES:**

1. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України / М. Г. Адаменко. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal> – 19.10.2013.
2. Дяченко Н.М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством / Н. М. Дяченко. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. – 21.03.2012.
3. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Маєвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (6). – С. 199–202.
4. Пустовіт Л.Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Є. Пустовіт. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. – 17.06.2013.
5. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию / Каплан Р.С., Нортон Дейвид П. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
6. Голдрат Элияху М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. / Голдрат Элияху М., Кокс Джефф – Минск: Попурри, 2004. – 556 с.
7. Six Sigma for Transactions and Services McGraw-Hill, 2004. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.
8. Open-book management lets every employee look at the company's accounts. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://translate.google.ru>.
9. Онищенко В.О. Ринок банківських послуг: проблеми та інноваційні напрями розвитку в Україні: [Монографія] / Онищенко В.О., Птащенко Л.О. – Полтава: ПолтНТУ, 2010. – 300 с.
10. Гура Н.О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні / Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1 (16). – С. 31–36.
11. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. – 17.06.2013.

UDC 338.005

**Volodymyr Onyshchenko**, D.Sc. (Economics), Professor, Rector. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Strategic financial controlling instruments co of the commercial bank.** We consider the role of controlling in strategic management of the organization system. We analysed the Balanced Scorecard and controlling tools in the system of financial management of commercial banks. A model of building a Balanced Scorecard of commercial bank in the market of non-traditional banking services was suggested.

**Keywords:** strategic financial controlling, Balanced Scorecard, a commercial bank, financial management, banking services.

УДК 338.005

**Владимир Александрович Онищенко**, доктор экономических наук, профессор, ректор. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Инструментарий стратегического финансового контроллинга коммерческого банка.** Рассмотрены роль стратегического контроллинга в системе управления организацией. Проанализированы Сбалансированная система показателей и инструментарий контроллинга в системе финансового управления коммерческих банков. Предложена модель построения сбалансированных показателей деятельности коммерческого банка на рынке нетрадиционных банковских услуг.

**Ключевые слова:** стратегический финансовый контроллинг, Сбалансированная система показателей, коммерческий банк, финансовое управление, банковские услуги.

УДК 338.005

**Володимир Олександрович Онищенко**, доктор економічних наук, професор, ректор Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. **Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу комерційного банку.** Розглянуто роль стратегічного фінансового контролінгу в системі управління організацією. Проаналізовано Збалансовану систему показників та інструментарій контролінгу в системі фінансового управління комерційних банків. Запропоновано модель побудови збалансованих показників діяльності комерційного банку на ринку нетрадиційних банківських послуг.

**Ключові слова:** стратегічний фінансовий контролінг, Збалансована система показників, комерційний банк, фінансове управління, банківські послуги.

УДК 336.144.2

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Л.А. Свистун\***, кандидат економічних наук.

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*milapoltava@rambler.ru

---

© Свистун Л.А., 2016.

*Стаття отримана редакцією 15.06.2016 р.*

**Вступ.** Фінансове планування є однією з найважливіших складових системи фінансового управління підприємством, оскільки кожне підприємство, починаючи свою діяльність, зобов'язане чітко уявляти потребу у фінансових, трудових і матеріальних ресурсах та джерела їх формування. Водночас процеси фінансового планування на підприємствах вимагають подальшого розвитку і вдосконалення методики здійснення, практичної бази з урахуванням сучасних технологій та математичного інструментарію.

Сьогодні інформаційні технології набувають великого значення в житті сучасної людини, але у цій статті ми розглянемо їх з точки зору економічної ефективності й сучасного менеджменту. За допомогою інформаційних програм ми можемо спрогнозувати витрати, поліпшити фінансові результати підприємства та ін.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідженням теоретичних аспектів використання сучасних інформаційних технологій для поліпшення розвитку підприємства займалися такі вчені, як Б.Є. Грабовецький, О.М. Вольська, О.О. Лимарева, Ю.Є. Петруня, В.В. Трофимова, В.В. Шемаєв [4, 6, 11, 12] та інші. Питанням організаційного і методичного забезпечення фінансового планування на підприємствах присвячені роботи Г.М. Азаренкової, Д.С. Букреєвої, А.Х. Лященко, Ю.С. Плюти, Г.В. Ситник [1–3, 7–9] й інших. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві.

У зв'язку із цим метою статті є дослідження можливостей інформаційних програм для поліпшення фінансових результатів підприємства шляхом прогнозування даних.

**Основний матеріал і результати.** Планування є важливою частиною господарської практики. Багаторічний досвід закордонних та українських підприємств довів, що недооцінка планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму частіше за все призводить до значних економічних втрат. Ринок не пригнічує, не заперечує планування взагалі, а тільки зміщує цей процес у первинну виробничу ланку як важливий елемент господарського механізму управління.

Фінансове планування є складовою загального процесу управління підприємством, що спрямоване на досягнення його економічних цілей. Ураховуючи підпорядкованість цілей у часовій площині, при формуванні системи фінансових планів виділяють фінансове планування, пов'язане з перспективним, поточним та оперативним розвитком суб'єкта господарювання. Фінансове планування направлене, з одного боку, на запобігання помилковим діям у діяльності підприємства, а з іншого – на зменшення кількості невикористаних можливостей.

Планування фінансових показників підприємства здійснюється за допомогою певних методів. Під методами планування розуміють конкретні способи й прийоми розрахунків показників. Як правило, у практиці фінансового планування застосовуються такі методи: нормативний, балансових розрахунків, грошових потоків, багатоваріантності, економіко-математичного моделювання, оптимізації планових рішень та економічного аналізу [1].

Таблиця 1

**Методи фінансового планування**

Назва методу	Економічний зміст
Нормативний	на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба підприємства у фінансових ресурсах і в джерелах їх формування
Балансовий	необхідність побудови балансів, за рахунок чого досягається ув'язування наявних фінансових ресурсів і фактичної необхідності в них
Грошових потоків	слугує інструментом для прогнозування розмірів і термінів надходження необхідних фінансових ресурсів при складанні фінансових планів
Розрахунково-аналітичний (індексний)	передбачає розрахунок планової величини фінансового показника на основі аналізу досягнутої величини цього показника (база) й індексів його зміни у плановому періоді
Економіко-математичне моделювання	точний математичний опис чинників, які характеризують структуру і закономірності зміни цього економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків)
Оптимізації планових рішень	розроблення декількох варіантів планових розрахунків з метою вибору з них найбільш оптимального, тобто з декількох кошторисів вибирається найкращий з точки зору мінімуму витрат і максимуму отриманого ефекту (результату).

Перевагою нормативного методу планування є його простота. Знаючи норматив і фактичний показник, легко розрахувати відхилення, на основі якого можна розробити заходи щодо їх усунення. Недоліками цього методу є постійна зміна централізованих регульованих нормативів і необхідність коригування внутрішньофірмових нормативів у зв'язку зі зміною умов функціонування. Перевагами балансового методу є його обґрунтованість і реалістичність, оскільки чітко ідентифікуються елементи доходів і витрат, ведеться відособлений їх облік. Але при розрахунках не враховується динаміка ринкової оцінки капіталу, кон'юнктури, інфляції тощо.

В основі розрахунково-аналітичного методу лежить експертна оцінка, тому недоліком є необхідність розроблення декількох варіантів фінансового плану. На відміну від інших методів, метод оптимізації планових рішень є комбінацією переваг нормативного, розрахунково-аналітичного й балансового методів і побудований на відсутності достовірних початкових даних для розроблення фінансових планів, що призводить до високої вірогідності відхилень фактичних показників від запланованих.

Перевагою економіко-математичного моделювання є об'єктивність спостережень за об'єктом, який вивчається, і можливість виявлення чинників, що впливають на нього. Якщо ступінь відхилень розрахункових показників від фактичних є значною величиною, то можна зробити висновок про неможливість використання моделі для планування.

Тому при розробленні різних фінансових планів і бюджетів доцільним є використання економіко-математичних оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку (або в мінімізації витрат) при передбачуваних обмеженнях обсягів попиту, виробництва, рівня цін; підвищенні ефективності та надійності функціонування підприємства. Підприємства мають можливість застосовувати у плануванні такі фінансові математичні моделі, що дасть змогу здійснювати багатоваріантні розрахунки й обирати найбільш ефективний і адекватний з огляду на стратегічні потреби варіант фінансового розвитку підприємства.

Таблиця 2

**Моделі, що застосовуються у фінансовому плануванні [9]**

Модель	Коротка характеристика
Фінансові моделі на основі алгебраїчних рівнянь	
Модель Уоррена – Шелтона «FINPLAN»	ґрунтується на системі алгебраїчних рівнянь і охоплює всі аспекти фінансової діяльності підприємства, дає змогу здійснювати імітаційне моделювання варіантів фінансового розвитку підприємства при зміні параметрів: обсяг реалізації, рівень нерозподіленого прибутку, коефіцієнта фінансового левериджу. Охоплює 20 рівнянь, що описують інвестиційну й дивідендну політику, виробничу програму та політику фінансування активів.

Модель Інституту планування м. Гіссена	Складається з базової моделі (матриці витрат і доходів, балансових статей, статей надходження і витрачання грошових коштів), яка поєднується з чотирма допоміжними модулями: модель амортизації, кредитна модель, модель залишкового фінансування, входи-виходи моделі. Застосовується переважно для стратегічного фінансового планування, але адаптується і для здійснення поточного планування.
Модель інтегрованого управління прибутком і фінансами Лахніта	Імітаційна модель передбачає стратегічне й оперативне планування прибутку і ліквідності по підприємству в цілому, за функціональними підрозділами і службами. Бюджетне планування будується за принципом зустрічних потоків.
Моделі на основі лінійного програмування	
Модель лінійного програмування Карлетона	Передбачає вибір цільової функції, змінних та системи обмежень. Цільова функція моделі – максимізація приведеної вартості власного (акціонерного) капіталу (модифікація моделі Гордона).
Модель зустрічного цільового планування прибутку Цвікена	Дає змогу реалізовувати концепцію «управління за цілями»: пов'язує генеральні цілі підприємства з базовими цілями підрозділів. Передбачає три етапи планування: згоди донизу, знизу догори та зустрічне планування.
Моделі на основі регресійного аналізу	
Модель Спайса на основі регресійного аналізу	Базується на п'яти рівняннях множинної регресії, що дають можливість здійснювати аналіз взаємопов'язаних рішень щодо інвестицій, залучення капіталу та дивідендів, які відтворюють траєкторію фінансових рішень.

Потрібно звернути увагу на те що, в теперішніх умовах існує багато програмних продуктів для отримання прогнозних даних, які спрощують роботу, значно скорочують час розроблення та точність підрахунків у плануванні. Найбільш широко застосовують програми COMFAR (UNIDO), Project Expert (розробка компанії «Про-Інвест Консалтинг»), пакети компаній «ІНЕК» та «Альт-Інвест», російські версії Project Manager, Successta та інші. За неможливості придбання спеціального програмного забезпечення відповідна комп'ютерна модель може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel [4].

Передусім слід зазначити, що сьогодні ці програми з успіхом використовуються для розроблення фінансової моделі й стратегічного плану розвитку промислових підприємств. Пакет COMFAR (версія 3.0) дозволяє використовувати кілька способів нарахування амортизації, дає докладний опис витрат виробництва та дозволяє задавати різні тривалості планування проекту, кратні місяцю, належить до класу «закритих» програм. Основний недолік пакета COMFAR – невідповідність податкового блоку українському законодавству. Висока ціна програми (4400 \$) пояснюється тим, що вона має міжнародну сертифікацію і відповідає методиці, використовуваній найбільшими зарубіжними фінансовими інститутами. Тому, купуючи цю програму, підприємство в першу чергу, платить за імідж, але не за інструмент, який допомагає у повсякденній роботі розв'язувати завдання бізнесу і який пристосований до реальності вітчизняного ринку.

Програма «Project Expert» (1700\$) – це система підтримки прийняття рішень, призначена для менеджерів, що проектують фінансову модель підприємства різної галузевої приналежності й масштабів. Така програма надає користувачеві висновок, що стосується можливого поліпшення роботи компанії в разі успішної реалізації плану. Опис операційної діяльності включає в себе виробничу програму випуску продукції, норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, розрахунок потреби в оборотному капіталі, диференційований розрахунок фонду оплати праці різних категорій персоналу підприємства, виробничих витрат, тривалості технологічного циклу, затримки платежів. Фінансова діяльність представлена також досить докладно. Програма вирізняється значною гнучкістю, однак не відповідає принципам вітчизняного бухгалтерського обліку. Певним недоліком програми можна вважати відсутність можливості створювати варіанти плану на будь-якій стадії його розроблення і виконувати порівняльний аналіз по всьому набору показників, наявних у програмі.

Однією з найбільш адаптованих до реалій СНД є програма «Альт-Інвест» (методика фірми «Альт»). Для розрахунку показників ефективності інвестиційних проектів використовується імітаційна модель грошових потоків [4]. Відкритість програми означає, що користувач має можливість: вибрати і задати необхідну структуру опису вихідних даних для розрахунків; переглянути алгоритм виконання розрахунків; скорегувати закладений алгоритм розрахунків, виходячи із специфіки конкретного проекту (підприємства); доповнити програму новими табличними формами і показниками. Вартість близько 1000 \$. Однією із програм фірми «Альт» є програмний продукт «Альт-Фінанси», який призначений для виконання комплексного оцінювання діяльності підприємства, виявлення основних тенденцій його розвитку, розрахунку базових нормативів для планування і прогнозування, оцінки кредитоспроможності підприємства.

Віддати перевагу якійсь одній програмі дуже важко. Наприклад, програму «Project Expert» можна рекомендувати тим, хто працює в основному із західними інвесторами, для яких найбільш звичний тип документів, підготовлюваний даною програмою. Щодо пакета COMFAR можна сказати, що вона залишається певним загальновизнаним міжнародним еталоном, але ціна є дещо високою. Працюючи з програмним продуктом «Альт-Інвест», аналітик одержує набір стандартних форм фінансової звітності, а також показників і коефіцієнтів. Зокрема, модель формує такі фінансові документи, як звіт про прибуток, звіт про рух грошових коштів, баланс. Додатково розраховується набір фінансових коефіцієнтів (ліквідності, оборотності, прибутковості продажів і т.д.). Також детально дано опис операційної діяльності. Тобто можна сказати, що найбільш зручною за своїми характеристиками та ціною є програма «Альт-Інвест». Для планування прибутку від операційної діяльності більш придатним є використання програми «Альт-Фінанси».

Як ще один напрям організації фінансового планування підприємства можуть використовувати програмні продукти SAP, що дозволяють автоматизувати процеси планування, прогнозування, бюджетування, нівелюючи ризики інформаційного та фінансово-економічного характеру.

Планування економічних і фінансових ресурсів підприємств в автоматизованих системах управління, що функціонують на основі OLAP-технології, здійснюється на основі концепції ERP («Enterprise Resource Planning» – «планування ресурсів підприємства»). Основною метою впровадження ERP-системи є організація ефективного управління підприємством, що спирається на стратегію його розвитку. Для її реалізації потрібна єдина інтегрована платформа, яка охоплює всі бізнес-процеси суб'єкта господарювання і поєднує найновіші управлінські та інформаційні технології. Саме такою платформою є сукупність програмних продуктів і технологій компанії SAP AG.

Система SAP складається із набору прикладних модулів (табл. 3), котрі підтримують різноманітні бізнес-процеси підприємства та інтегровані між собою в масштабі реального часу. Концепція ERP є популярною у виробничому секторі, оскільки планування ресурсів надало можливість для зменшення часу випуску продукції, зниження рівня товарно-виробничих запасів, а також поліпшення зворотного зв'язку зі споживачем при одночасному скороченні адміністративного апарату. Під час планування окремі параметри можуть бути тимчасово змінені, щоб у будь-який час забезпечити необхідну гнучкість [10]. SAP пропонує такі рішення у сфері планування та бюджетування.

Таблиця 2

Прикладні рішення SAP

Рішення	Функціональні можливості
SAP Business Planning and Consolidation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бізнес-планування і бюджетування – автоматизація процесу стратегічного планування і бюджетування відповідно до методики планування, визначеної підприємством; розвинена система підходів «зверху - вниз» та «знизу - вверху»;</li> <li>- прогнозування – створення обґрунтованих планів та бюджетів, широке використання накопичених даних для планування;</li> <li>- прогнозний аналіз – автоматичні повідомлення про потенційний ріст ринків, можливість налаштування ключових індикаторів;</li> <li>- аналітика і звітність – швидкий оперативний доступ до актуальних операційних і фінансових звітів, аналітики, багатомірний аналіз даних тощо.</li> </ul>

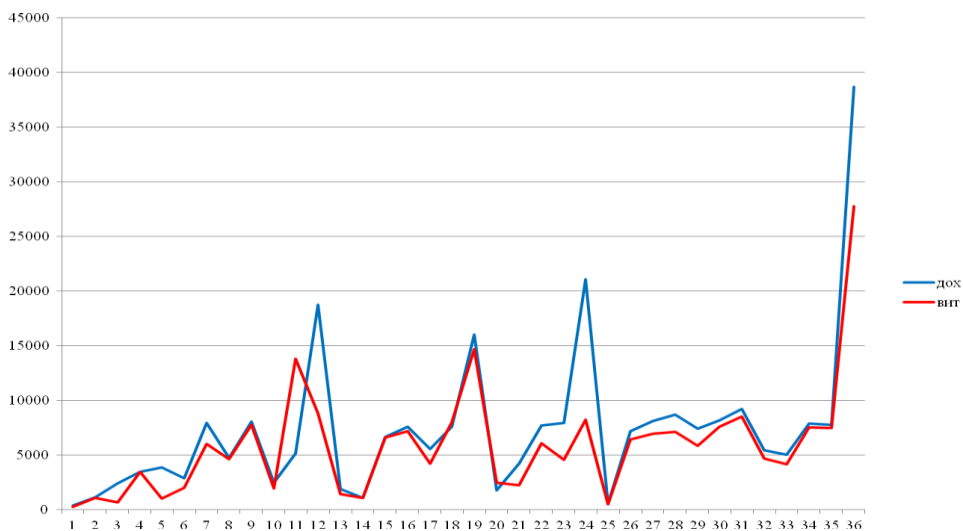


<p>my SAP Financial і my SAP Business Intelligence</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективне поєднання зовнішніх і внутрішніх планів та створення точних прогнозів, використання методів активного планування, що забезпечує оперативне реагування на зміни ринку;</li> <li>- програмне забезпечення легко інтегрується з іншими компонентами, гарантуючи високий рівень захисту інвестицій, зменшення затрат на координування і виконання процесу бюджетування.</li> </ul>
<p>компоненти SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) і SAP Business Information Warehouse (SAP BW), що входять до складу рішень my SAP ERP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інтеграція бюджету підприємства із стратегічними цілями і оперативними задачами;</li> <li>- гнучке керування процесом планування – створення необхідної кількості варіантів плану;</li> <li>- організація доступу до фактичних даних і даних галузевої статистики в процесі планування;</li> <li>- оптимізація збору даних;</li> <li>- проведення статистичного аналізу;</li> <li>- контроль за виконанням плану у реальному режимі часу і отримання своєчасних повідомлень про відхилення.</li> </ul>

Планові та фактичні показники зводяться як по групах, так і розрізнено по окремих клієнтах та статтях. Наступним етапом є автоматичне агрегування даних системою і представлення звіту з консолідованим прогнозом. Крім того, у рішеннях SAP при формуванні прогнозних звітів передбачена можливість моделювання прогнозних значень місячного бюджету залежно від зміни вхідних параметрів із збереженням попередніх варіантів.

Проте за неможливості використання дорогих спеціалізованих програмних продуктів підприємство має можливість користуватися універсальними платформами. Зокрема, за допомогою програмної платформи CurveExpert 1.3, що може працювати на Windows і Linux, користувач має можливість здійснювати підбір математичних функцій, які найбільш точно описували б закономірності формування планових показників, у тому числі й фінансового характеру, та давали змогу здійснити їх прогноз на декілька періодів. Наприклад, для планування прибутку підприємства, доходи і витрати якого мають циклічний характер (рис.1), найоптимальніше використовувати User-Defined Model

$$y = a + b \cdot x + c \cdot x \cdot \sin(d \cdot x + e) \quad (1)$$



**Рис. 1. Помісячна динаміка чистого доходу та витрат підприємства протягом трьох років, тис. грн.**

Для опису динаміки доходу підприємства функція прогнозу набуває вигляду  

$$Y = 2,3807195 + 0,26404204x - 0,1051133x \cdot \sin(1,0287629x - 0,9881366).$$

Похибка за такою моделлю 5,85%, коефіцієнт кореляції 0,625. Підставивши дані у цю формулу, зможемо отримати прогнозні значення доходу на 6 місяців і зобразити динаміку графічно (рис. 2.).

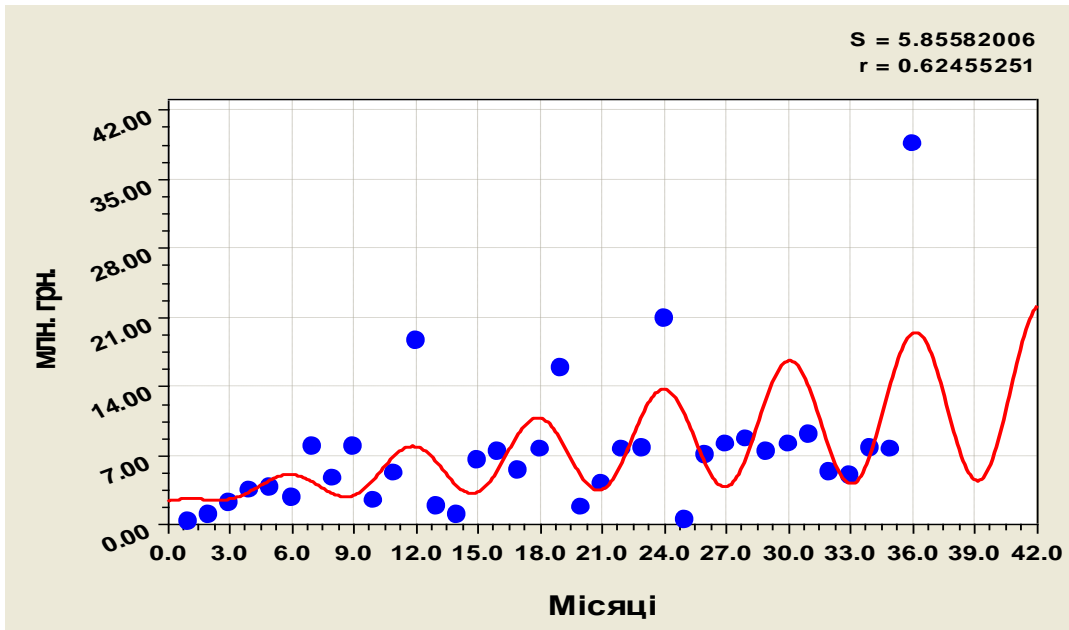


Рис. 2. Динаміка доходу підприємства та прогноз його на 6 місяців

Для опису динаміки витрат підприємства формула набуває вигляду  

$$Y = 2,1265588 + 0,216262x - 0,131177x \cdot \sin(1,020008x - 0,624205).$$

Похибка за такою моделлю 4,35%, коефіцієнт кореляції 0,595. Підставивши дані у дану формулу, зможемо одержати прогнозні значення витрат на 6 місяців і зобразити динаміку графічно (рис. 3.).

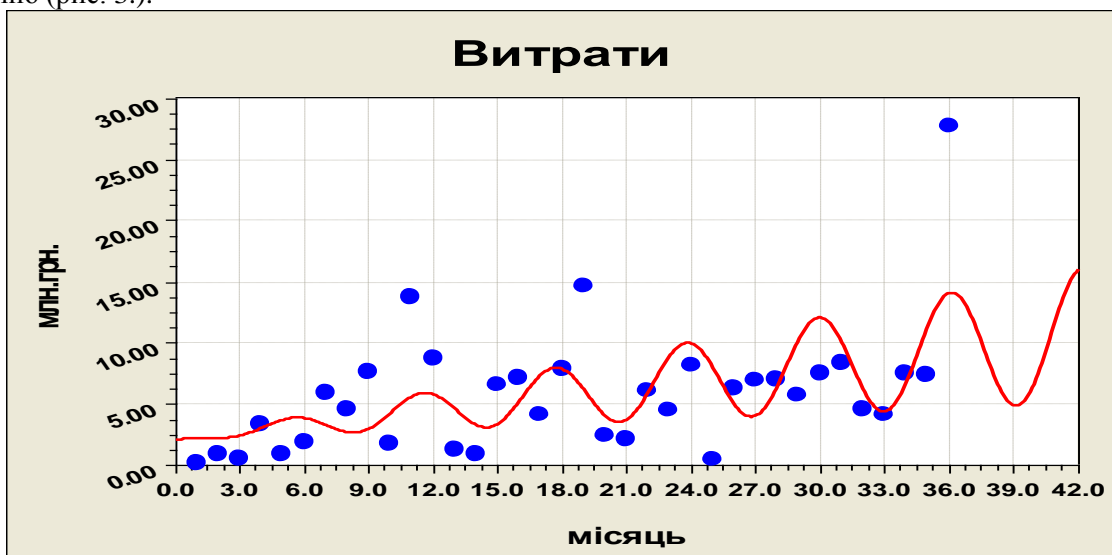


Рис. 3. Динаміка витрат підприємства та їх прогноз на 6 місяців

Для опису динаміки прибутку підприємства формула набуває вигляду  

$$Y = 0,243795 + 0,0620798x - 0,0809535x \cdot \sin(1,0468685x - 1,606209).$$

Похибка за такою моделлю 3,339%, коефіцієнт кореляції 0,417. Підставивши дані у цю формулу, зможемо отримати прогнозні значення прибутку на 6 місяців і зобразити динаміку

графічно (рис. 4).

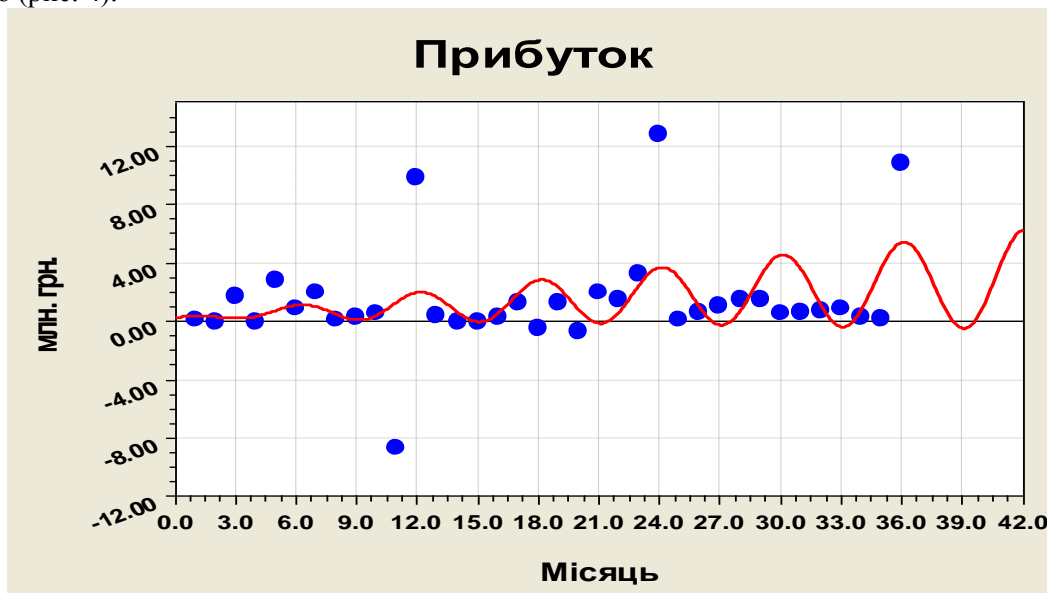


Рис. 4. Динаміка прибутку підприємства та його прогноз на 6 місяців

Таким чином, на сьогодні вітчизняні підприємства мають багато можливостей вдосконалити систему фінансового управління у напрямі автоматизації процесів планування, прогнозування, бюджетування, що дозволяє нівелювати ризики фінансово-економічного характеру, здійснювати багатоваріантні розрахунки й обирати найбільш ефективний і адекватний з огляду на стратегічні потреби варіант фінансового розвитку підприємства при одночасному скороченні адміністративного апарату.

**Висновки.** Таким чином, у ринкових умовах господарювання фінансове планування є основним елементом управління підприємством. Воно передбачає розроблення системи заходів щодо забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами й підвищення ефективності фінансової діяльності в майбутньому періоді. Використання фінансового планування дозволяє забезпечити цілеспрямованість фінансової діяльності підприємства та підвищити її ефективність, а використання інформаційних технологій дає змогу детально проаналізувати фінансовий стан підприємства та раціонально оптимізувати його діяльність при одночасному скороченні витрат.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств : навч. посіб. [для самост. вивч. дисципліни] / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – К.: Знання-Прес, 2009. – 299 с.
2. Букресва Д.С. Трансформація процесу бюджетування як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві з використанням оптимізаційних блоків / Д.С. Букресва // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 23. – С.59 – 63.
3. Лященко А.Х. Генезис методології фінансового планування та прогнозування в зарубіжних країнах / А. Х. Лященко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 5. – С. 199 – 202.
4. Лымарева О. А. Информационные технологии как средство повышения эффективности управления современным предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3388>
5. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1584072012462/investuvannya/investitsiy\\_na\\_diyalnist](http://pidruchniki.com/1584072012462/investuvannya/investitsiy_na_diyalnist)
6. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
7. Плюта Ю.С. Фінансове планування на підприємстві та напрями його вдосконалення / Ю. С. Плюта // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 7. – С.56 – 58.

8. Проць Н.В. Аналіз моделей побудови системи бюджетування в комерційних підприємствах / Н. В. Проць // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 17. – С.77 – 83.
9. Ситник Г.В. Методологічні засади оцінки якості фінансових планів підприємства / Г. В. Ситник // Економіка та держава. – 2012. – № 9. – С. 30 – 34.
10. Ткачук І.В. Планування і бюджетування грошових потоків сільськогосподарських підприємств у програмних продуктах компанії SAP / І. В. Ткачук // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 4. – С.101 – 105.
11. Трофимова, В.В. Информационные системы и технологии в экономике и управлении / В.В. Трофимова. – М.: Юрайт, 2013. – 324 с.
12. Шемаєв В.В. Оцінка фінансової ефективності інвестиційних проектів, що підтримуються міжнародними фінансовими організаціями / В. В. Шемаєв, О. О. Ромодан // Фінанси України – 2014. – № 5. – С. 96 – 104.

**REFERENCES:**

1. Azarenkova H. M. Finance of Enterprises: Training Manual. [For self. learn. discipline] / H. M. Azarenkova, T. M. Zhuravel, R. M. Mykhaylenko – K.: Znannya-Pres, 2009. – 299 p.
2. Bukreyeva D.S. Transforming the process of budgeting as a tool for controlling efficiency on industrial enterprise using optimization units / D.S. Bukreyeva // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. – 2014. – № 23. – p.59 – 63.
3. Ilyashchenko A. Kh. Genesis of financial planning and forecasting methodology in foreign countries / A. Kh. Ilyashchenko // Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. – 2012. – № 5. – p. 199 – 202.
4. Lymaryeva, O. A. Information technology as a means of increasing the efficiency of a modern enterprise management [Electronic resource]. – Access mode: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/12/3388>
5. Mayorova, T.V. Investment activities [Electronic resource]. – Access mode: [http://pidruchniki.com/1584072012462/investuvannya/investitsiyina\\_diyalnist](http://pidruchniki.com/1584072012462/investuvannya/investitsiyina_diyalnist)
6. Petrunya Yu.Ye. Making management decisions, Training Manual. / Yu.Ye. Petrunya – K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. – 216p.
7. Pliuta Iu.S. Financial planning at the enterprise and directions of its improvement / // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2014. – № 7. – p.56 – 58.
8. Prots' N.V. Analysis of the budgeting build models in commercial enterprises / N. V. Prots' // Investytsiyi: praktyka ta dosvid. – 2014. – № 17. – p.77 – 83.
9. Sytnyk H. V. Methodological principles of assessing the quality of company's financial plans / H. V. Sytnyk // Ekonomika ta derzhava. – 2012. - № 9. – p. 30 – 34.
10. Tkachuk I.V. Planning and budgeting of agricultural enterprises cash flows in software of SAP-company / I. V. Tkachuk // Oblik i finansy APK. – 2011. – № 4. – p.101 – 105.
11. Trofimova V.V. Information systems and technologies in economics and management / V.V. Trofimova. – M: Yurayt, 2013. – 324 p.
12. Shemaiev V.V. Evaluation of financial efficiency of investment projects supported by international financial organizations / V.V. Shemaiev, O.O. Romodan // Finansy Ukrainy – 2014. – № 5. – p. 96 – 104.

UDC 336.144.2

**Svystun L.A.**, PhD in economics. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Perspectives of modern information technologies in the implementation of financial planning at the enterprise.** The methods of planning company's financial indicators and the economic and mathematical optimization models used in financial planning was researched in the article. In the practice of financial planning used such methods: normative, balance of payment, the cash flows of multiple, economic and mathematical modelling, optimization of planning decisions and economic analysis. The software for the planned of financial indicators were analysed. The most convenient and affordable to use program were determined. One of directions of financial planning at the enterprise is the SAP software, which automates the process of planning, forecasting, budgeting, levelling information and financial risks. The SAP system consists of a set of application modules that support various business processes and integrated with each other in real time. We present the results of the planning of revenues, costs and financial results of the operating enterprise by using the

software platform CurveExpert 1.3.

**Keywords:** planning, methods of financial planning, economic and mathematical planning model, information technology, application software, predictive calculations.

УДК 336.144.2

**Свистун Л.А.**, к.э.н. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Перспективы использования современных информационных технологий при осуществлении финансового планирования на предприятии.** Исследованы методы планирования финансовых показателей деятельности предприятия и экономико-математические оптимизационные модели, используемые в финансовом планировании. Проведен анализ программных продуктов для получения плановых показателей деятельности, определены наиболее удобные и доступные в использовании программы. Представлены результаты планирования с использованием программной платформы CurveExpert 1.3.

**Ключевые слова:** планирование, методы финансового планирования, экономико-математические модели планирования, информационные технологии в планировании, прикладные программы, прогнозные расчеты.

УДК 336.144.2

**Свистун Л.А.**, к.е.н. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Перспективи використання сучасних інформаційних технологій при здійсненні фінансового планування на підприємстві.** У статті досліджено методи планування фінансово-господарської діяльності підприємства та економіко-математичні оптимізаційні моделі, що застосовуються у фінансовому плануванні. Проведений аналіз існуючих на ринку програмних продуктів для отримання планових показників діяльності, визначено найбільш зручні та доступні у користуванні програми. Представлено результати планування доходів, витрат та фінансових результатів підприємства, здійсненого за допомогою програмної платформи CurveExpert 1.3.

**Ключові слова:** планування, методи фінансового планування, економіко-математичні моделі планування, інформаційні технології у плануванні, прикладні програми, прогнозні розрахунки.

УДК 336.67

## **АНАЛІТИКО-ПРИКЛАДНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ**

**Т.Ю. Назарова\*****Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»**

\*taniya2009@list.ru

© Назарова Т.Ю., 2016.

*Стаття отримана редакцією 16.06.2016 р.*

**Вступ.** Розбалансованість функціонування галузей економіки, порушення організаційно-економічних відносин і ослаблення впливу держави на відтворювальний процес промислового комплексу є результатами ринкових перетворень країни і глибокої кризи, що охопила український промисловий комплекс. Ці проблеми зумовлюють необхідність виконання такого важливого напрямку аналітичної роботи, як оцінювання фінансового потенціалу промислових підприємств. Оцінка фінансового потенціалу дозволяє вибрати основні напрями активізації діяльності промислових підприємств, виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на їх фінансову стійкість.

**Постановка проблеми.** Складні економічні умови, нестабільна правова база вимагають від промислових підприємств створення такої системи, яка дала б можливість ефективно використовувати всі наявні та потенційно можливі фінансові ресурси, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і забезпечувати досягнення високих фінансових результатів не тільки в поточному періоді, а й у довгостроковій перспективі.

Саме такі параметри характеризують фінансовий потенціал промислового підприємства. Проблема формування оптимального за своїми складом та розміром фінансового потенціалу промислового підприємства, а також його ефективного використання характеризується надзвичайною актуальністю в сучасних економічних умовах. Сьогодні для оцінювання потенційних можливостей господарської діяльності більшість підприємств застосовують лише стандартні методики оцінювання фінансового стану, які ґрунтуються на розрахунку різних коефіцієнтів, таких як фінансова стійкість, рентабельність та ділова активність. Тому виникає проблема пошуку таких методів оцінювання фінансового потенціалу підприємства, котрі дозволять виявити найбільш істотні питання (вузькі місця) у виробничо-господарській та фінансовій діяльності підприємства, установити причини їх виникнення, визначити шляхи збільшення позитивного фінансового результату, що є важливою умовою стабільного розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Питанням формування та оцінювання фінансового потенціалу підприємства присвячено роботи таких вітчизняних і закордонних учених: П.А. Фомін у роботі [1] запропонував модель формування фінансового потенціалу в рамках стратегії сталого економічного зростання, яка включає в себе ефект спільної дії фінансового та операційного важелів, комбінування поточних і стратегічних фінансових потреб та норм їх покриття з виділенням поточних і постійних активів і пасивів. О.С. Маковоз [2] пропонує оцінювати потенціал підприємств за двома взаємозалежними напрямками:

– оцінювання наявності потенціалу (визначення його величини та відповідності певним цілям підприємства);

– оцінювання ефективності використання потенціалу, що полягає у визначенні рівня його реалізації щодо досягнення певного результату розвитку суб'єкта господарювання.

Є.В. Лапін [3] класифікує методи оцінювання потенціалу підприємств у такий спосіб: експертний, бальний методи, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, методи аналогій і математичного програмування.

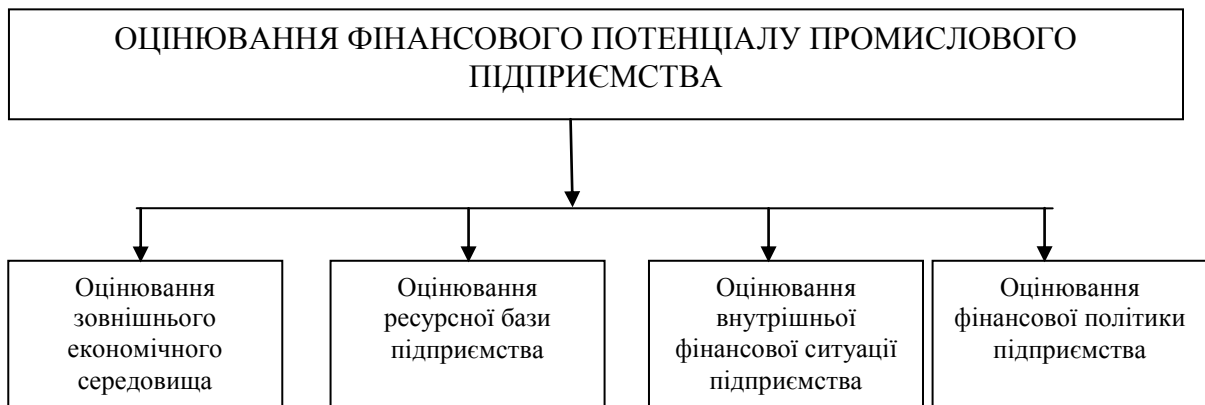
Н.А. Сорокіна [4] наводить такі стратегічні показники оцінювання фінансового потенціалу суб'єктів господарювання: обсяг продажів; чисті активи; додана вартість;

прибуток від продажів; капіталомісткість продукції; оборот активів. О.В. Ареф'єва запропонувала здійснювати поточне оцінювання ФПП на основі інтегрального індексу. Для цього необхідно оцінити такі фактори, як: обсяг власних фінансових ресурсів, можливість залучення додаткових засобів, управління фінансами (оцінюється ефективність управління фінансовими потоками) [5].

**Мета статті** полягає в розробленні з позиції синергетичного підходу методики оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства.

**Основний матеріал і результати.** Практично в усіх дослідженнях, які присвячено проблемам і методам оцінювання потенціалу підприємства, вивчаються показники (у тому числі й фінансові), отримані за підсумками року (або в кращому випадку – за підсумками кварталу). На нашу думку, такий підхід не дозволяє врахувати динаміку показників протягом досліджуваного періоду, що часто приводить до виникнення некоректних результатів і висновків. Завдяки автоматизації діяльності підприємства за допомогою сучасних інформаційних технологій, з'являється можливість відстежувати індикатори, що характеризують потенціал підприємства практично безперервно (наприклад, щотижня). Легко переконалися, що значення таких індикаторів можуть варіюватися протягом року, причому наприкінці року може мати місце невідповідність точкового значення індикатора і його середньорічного значення. Таким чином, для отримання об'єктивної картини необхідно розробити програму поточного оперативного оцінювання фінансового потенціалу на будь-якому інтервалі досліджуваного періоду.

Варто відзначити, що рівень фінансового потенціалу не є статичною величиною та залежить від безлічі факторів її зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища. Тому в процесі оцінювання фінансового потенціалу необхідно також враховувати стан і розвиток факторів зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища промислового підприємства і, крім того, не тільки оцінювати поточний фінансовий стан, а й здійснювати його прогнозне оцінювання з урахуванням зміни факторів фінансового середовища і ризиків. Узагальнюючи результати досліджень підходів до оцінювання фінансового потенціалу, й ураховуючи необхідність оцінювання поточного стану і прогнозного оцінювання фінансового потенціалу, можна подати такі структурні компоненти оцінювання фінансового потенціалу (рис. 1).



**Рис. 1. Структурні компоненти оцінки фінансового потенціалу промислового підприємства (власна розробка автора)**

Модель оцінювання фінансового потенціалу може мати такий вигляд (рис 2). Для розвитку та підвищення ефективності діяльності промислових підприємств необхідно постійно шукати нові методи поліпшення процесу діяльності. Сучасні теорії управління фінансовим потенціалом передбачають створення дієвої системи управління, котра являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких виконує певну функцію, спільна дія котрих за певних умов забезпечує отримання прибутку заданої величини. У зв'язку з цим, можна передбачити, що на результат господарської діяльності, а також окремі його складові чинить прямий або непрямий вплив ряд факторів, які необхідно враховувати в процесі як оперативного, так і стратегічного управління фінансовими ресурсами.

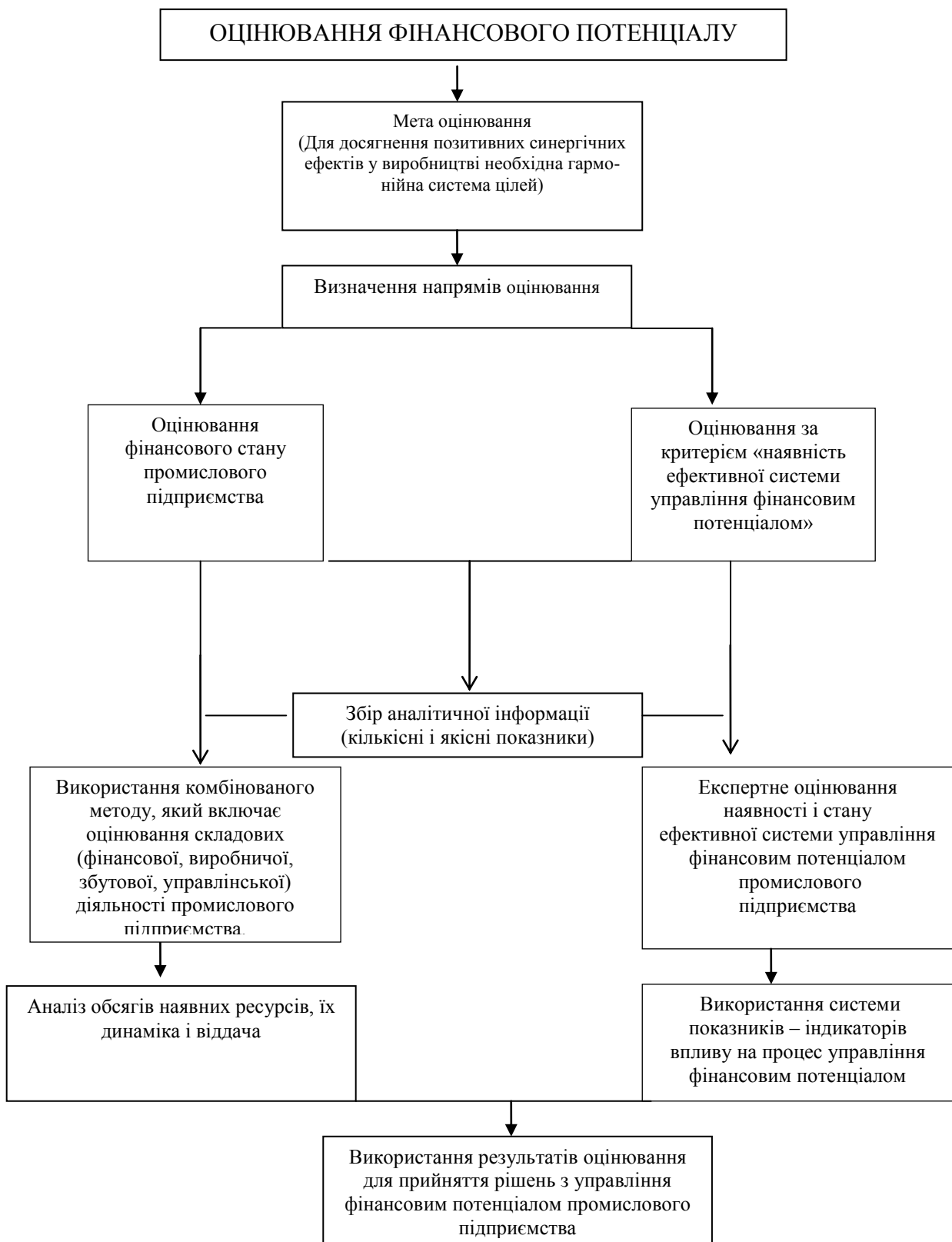
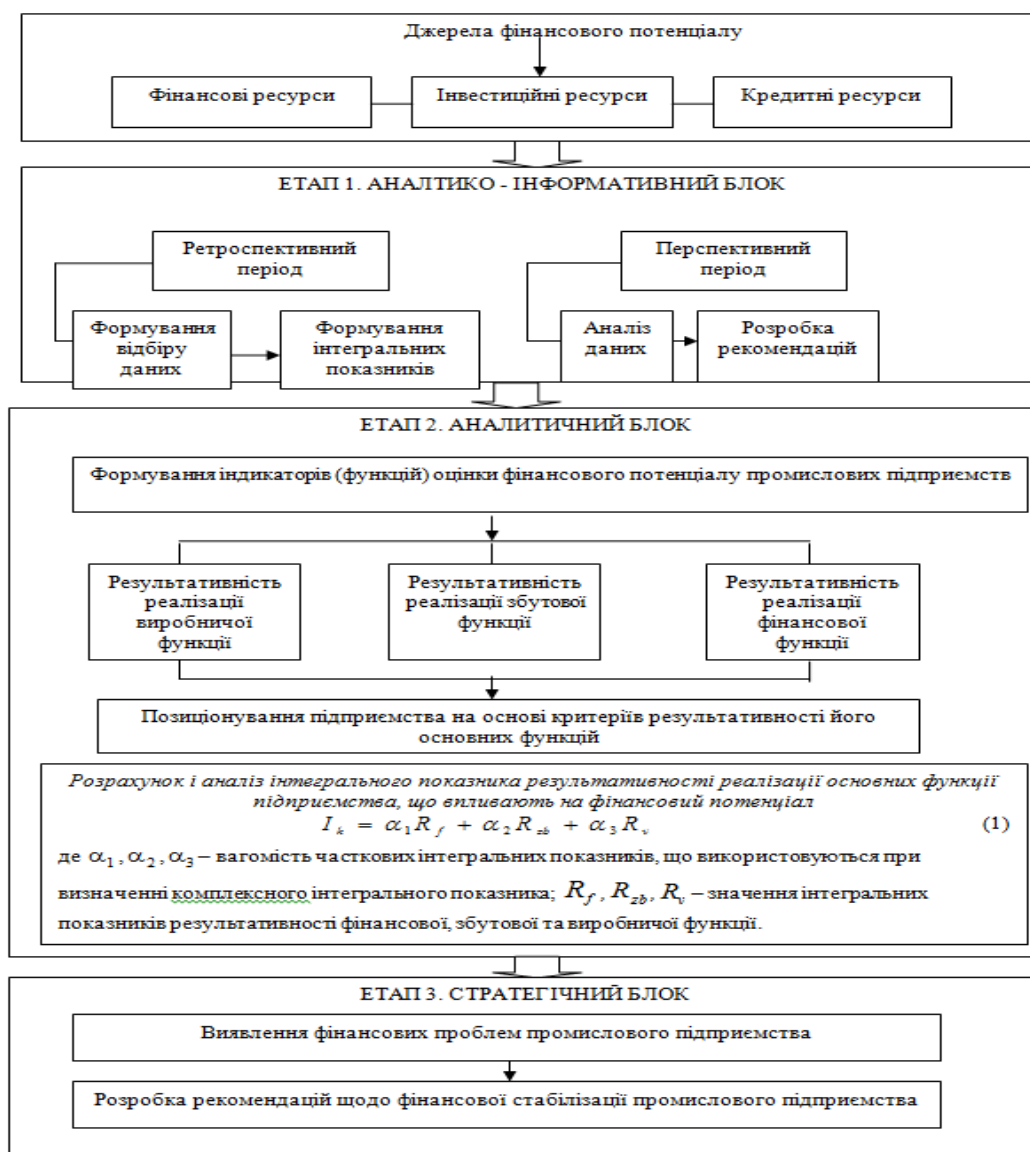


Рис. 2. Модель оцінки фінансового потенціалу промислового підприємства  
(власна розробка автора)

Для оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства потрібно таке поєднання показників, яке необхідно, щоб на основі виконаного оцінювання стала очевидною загальна концепція стратегії фінансової політики підприємства. Однак такий аналіз потребує відповідного аналітико-прикладного забезпечення, що наведено на рис. 3.





**Рис. 3.** Аналітико-прикладне забезпечення оцінювання впливу факторів на фінансовий потенціал промислового підприємства (власна розробка автора)

Початковим етапом формування комплексної методики оцінювання фінансового потенціалу є ретроспективна і перспективна оцінювання джерел фінансового потенціалу промислового підприємства (інформаційний блок), при цьому формуються базові порогові індикатори, що характеризують фінансовий розвиток.

Наступний етап пов'язаний з оцінюванням елементів фінансового потенціалу (аналітичний блок) і виявленням їх взаємного впливу.

На третьому етапі виконується розрахунок комплексного оцінювання фінансового потенціалу, уточнюються (конкретизуються) порогові значення індикаторів.

І, зрештою, на останньому етапі на підставі виконаного оцінювання фінансового потенціалу здійснюється коректування напрямів фінансової політики і розроблення заходів щодо стабілізації проблемних елементів фінансового стану та підвищують рівень його фінансового потенціалу.

На завершальному етапі також доцільно здійснювати прогноз динаміки показників оцінювання фінансового потенціалу з урахуванням виявлених патологій і проведеного коригування фінансової політики на підприємстві.

Запропоновано аналітико-прикладне забезпечення оцінки факторів впливу на фінансовий потенціал промислового підприємства (рис. 3), яке базується на застосуванні системи інтегральних показників результативності реалізації фінансової, збутової та

виробничої функції підприємства у якісному і кількісному аспектах з використанням кластерного, дискримінантного та факторного аналізу, враховує вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища на фінансовий потенціал підприємства. Особливістю запропонованого підходу є застосування матриці вибору організаційно-економічних заходів щодо управління фінансовим потенціалом, котрі враховують результативність реалізації означених функцій підприємства (використовуються у визначенні відповідних інтегральних показників), кількісні (фінансові, витратні) параметри та такі, що свідчать про рівень ефективної організації кожної функції (її ритмічність, безперервність, забезпеченість ресурсами тощо).

Ефект синергії в організації оцінювання потенціалу промислового підприємства визначається у часі на підставі оцінювання показників ефекту фінансової, збутової та виробничої функцій підприємства; дозволяє показати портрет оптимізованого фінансового потенціалу, що найбільш суттєво демонструє його ефективність. Зокрема, оптимізований фінансовий потенціал промислового підприємства враховує ефект синергії, який виникає за обраним критерієм оптимізації його структури. Комплексний аналіз фінансового потенціалу промислового підприємства конкретизується у певних показниках та являє своєрідний погляд на його діючі стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Аналіз фінансового потенціалу промислового підприємства у поєднанні із синтезом виступає складним методом системного мислення. За дією організаційного закону єдності аналізу та синтезу аналітичний процес в організації оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства є продуктом синтезу і навпаки.

**Висновки.** У роботі здійснено постановку та розв'язання актуального завдання розроблення методичного підходу до оцінювання фінансового потенціалу, ефективність якого багато в чому залежить від того, наскільки цей підхід буде відповідати реалізованим у процесі фінансовим результатам, що свідчить про необхідність подальшого дослідження. Упровадження запропонованого аналітико-прикладного забезпечення в практичну діяльність вітчизняних підприємств дозволить приймати своєчасні обґрунтовані рішення з обрання напряму управління фінансовим потенціалом.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Фомин П.А. Методология формирования и планирования финансового потенциала предприятия в рамках стратегии экономического роста: автореф. дис. ... докт. экон. наук, спец.: 08.00.10 / П. А. Фомин: [Саратовский государственный социально-экономический университет]. – Саратов, 2004. – 37 с.
2. Маковоз О.С. Оцінка економічного потенціалу підприємств роздрібно́ї торгівлі : автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.04 / О. С. Маковоз: [Харківський державний університет харчування та торгівлі]. – Х., 2009. – 20 с.
3. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. д.е.н., спец.: 08.07.01 / Є. В. Лапін: [НТУ «Харківський політехнічний ін-т»]. – Харків, 2006. – 37 с.
4. Сорокина Н.А. Финансовый потенциал коммерческой организации как элемент стратегического управления / Н. А. Сорокина // Власть и управление на Востоке России. – 2009. – №1 (46). – С. 57 – 66.
5. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств : монографія / О. В. Ареф'єва, О. В. Коренков – К. : Вид-во ГРОТ, 2004. – 200 с.
6. Костирко А. Г. Оцінка фінансового потенціалу та фінансових ризиків підприємства при аналізі його інвестиційної привабливості / А. Г. Костирко // Молодий вчений. – 2015. – №20. – С. 237-241.

#### **REFERENCES:**

1. Fomin P.A. Metodologiya formirovaniya i planirovaniya finansovogo potentsiala predpriyatiya v ramkah strategii ekonomicheskogo rosta: avtoref. dis na zdobuttya nauk. stupenya dokt. ekon. nauk, spets.: 08.00.10 – finansy, denezhnoe obrashchenie i kredit / P.A. Fomin. – Saratov: Saratovskiy gosudarstvennyy sotsialno-ekonomicheskij universitet, 2004. – 37 s.
2. Makovoz O. S. Otsinka ekonomichnogo potentsialu pidpriemstv rozdribnoyi torgivli : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya k.e.n. : 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnya

pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoyi diyalnosti) / Makovoz O. S. – H. : Harkivskiy derzhavniy universitet harchuvannya ta torgivli, 2009. – 20 s.

3. Lapin E. V. Ekonomichniy potentsial pidpriemstva promislivosti: formuvannya, otsinka, upravlinnya : avtoref. dis. na zdobuttya nauk. stupenya d.e.n., spets. : 08.07.01 – ekonomika promislivosti / Lapin E. V. – Harkiv :NTU «Harkivskiy politechnichniy in-t», 2006. – 37 s.

4. Sorokina N. A. Finansovy potentsial kommercheskoy organizatsii kak element strategicheskogo upravleniya // Vlast i upravlenie na Vostoke Rossii. – 2009. – №1 (46). – S. 57-66.

5. Aref'eva O. V. Upravlinnya potentsialom rozvitku promislovih pidpriemstv : monografiya / O. V. Aref'eva, O. V. Korenkov – K. : Vid- vo GROТ, 2004. – 200 s.

6. Kalachova A. G. Otsinka finansovogo potentsialu ta finansovih rizikiv pidpriemstva pri analizi yogo investitsiynoyi privablivosti // Molodiy vcheniy. – 2015. – №20. – S. 237-241.

UDC 336.67

**Tatiana Nazarova**, PhD student. NTU «KPI». **The methodical approach to assessing the financial potential of industrial enterprises taking into synergistic approach.** Imbalance functioning of industries, violations of organizational and economic relations, and the weakening of state influence on the reproductive process of the industrial complex is the result of market reforms and the country's deep crisis that engulfed the Ukrainian industrial complex. These problems lead to the need for such an important analytical work directly as the measurement of the financial capacity of enterprises.

Currently, the evaluation of potential growth of the majority of enterprises use only standard methodology for assessing the financial analysis that is based on the calculation of various factors such as financial stability, profitability and business activity. Therefore there is the problem of finding such methods of assessing the financial potential of the company, which will identify the most significant problems (bottlenecks) in the industrial, economic and financial activity, establish their causes, identify ways to increase the positive financial result, which is essential for sustainable development and to increase competitiveness of industrial enterprises.

The methodical approach to the measurement of the financial capacity of the industrial enterprise, covering all the basic in-house processes. It is concluded that the proposed approach provides a systematic assessment of industrial enterprises, which will identify strengths and weaknesses and to create on this basis a comprehensive plan for future development.

**Keywords:** financial capacity, financial capacity assessment methodology, synergetic approach, an industrial enterprise.

УДК 336.67

**Назарова Татьяна Юрьевна**, аспирант кафедри менеджмента ВЭД и финансов НТУ «ХПИ». **Методический подход к оценке финансового потенциала промышленных предприятий с учетом синергетического подхода.** Предложен методический подход к определению оценки финансового потенциала промышленного предприятия, охватывающий все основные внутрифирменные процессы. Сделан вывод, что предложенный подход обеспечивает системную оценку деятельности промышленного предприятия, которая позволит выявить сильные и слабые стороны, а также создать на этой основе комплексный план перспективного развития.

**Ключевые слова:** финансовый потенциал, методика оценки финансового потенциала, синергетический подход, промышленное предприятие.

УДК 336.67

**Назарова Тетяна Юрьівна**, аспірант кафедри менеджменту ЗЕД і фінансів НТУ «ХПІ». **Методичний підхід до оцінки фінансового потенціалу промислових підприємств з урахувань синергетичного підходу.** Запропоновано методичний підхід до визначення оцінки фінансового потенціалу промислового підприємства, що охоплюють всі основні внутрішньо фірмові процеси. Зроблено висновок, що запропонований підхід забезпечує системну оцінку діяльності промислового підприємства, яка дозволить виявити сильні і слабкі сторони, а також створити на цій основі комплексний план перспективного розвитку.

**Ключові слова:** фінансовий потенціал, методика оцінки фінансового потенціалу, синергетичний підхід, промислове підприємство.

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.341.1

## ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ РАКУРС КЛАСТЕРИЗАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПРИРОДНО-ГОСПОДАРСЬКИХ УТВОРЕНЬ НА БАЗІ ІННОВАЦІЙНИХ ХАБІВ

**І.К. Бистряков, доктор економічних наук.**  
ДУ «Інститут економіки природокористування та  
сталого розвитку НАН України»

**В.П. Дубішев\*, доктор економічних наук.**  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка  
**Н.М. Краус, кандидат економічних наук.**  
Науково-дослідний фінансовий інститут «Академія фінансового управління»  
Міністерства фінансів України

\*victor22@voliacable.com

---

© Бистряков І.К., 2016.

© Дубішев В.П., 2016.

© Краус Н.М., 2016.

Стаття отримана редакцією 13.06.2016 р.

**Вступ.** За останні десятиліття ідея створення кластерів знайшла своє застосування фактично в усіх країнах світу, урахувавши не лише країни ЄС, США, Японію, а й країни Південної Америки, Східної Європи, Африки. Сьогодні кластерна модель є однією з найефективніших форм досягнення конкурентних переваг. Концепції створення кластерів є досить різноманітними. Так, у Канаді, Іспанії, Німеччині – це інноваційна система; в Австрії, Бельгії, Нідерландах, Норвегії, США, Швейцарії – виробничо-інноваційні мережі та їх взаємодія на основі кооперації; в Данії – ресурсні зони; в Італії, Фінляндії – міжгалузеві потоки знань; у Великій Британії – регіональні інноваційні системи [1; 2; 3, с. 17; 4, с. 303 – 304].

**Основний матеріал і результати.** Створення та консолідація кластерів через державні програми характерні для Аргентини, Чілі, Канади. Ефективне функціонування мережевих платформ притаманне Бельгії, Франції, ПАР, Швейцарії (за рахунок взаємодії науково-дослідних центрів), Колумбії, Польщі, Португалії, Аргентині, Австралії, Німеччині (за рахунок державно-приватного партнерства), Данії, Іспанії (взаємодія всередині галузевих мереж). Інтернаціоналізація на основі програми кластерів конкурентоспроможності властива економіці Японії, Ірландії, Австрії. Процес кластеризації на базі знань спостерігається в Ізраїлі, Великій Британії, Німеччині, Ірландії, Фінляндії, Естонії, Іспанії, Чехії, Австрії, Польщі [5; 6; 7; 8].

В Україні процес економічної кластеризації, тобто кластероутворення, відбувається переважно стихійно, під впливом ринкових сил. Такий вплив є досить закономірним, але його теоретико-методологічні й прикладні аспекти виявляються нереалізованими повною мірою.

Теорія управління кластерами, регулювання процесу їх створення і функціонування не дістала належного розвитку в економічній науці й практиці України, а неадаптоване застосування закордонного досвіду не забезпечує бажаного ефекту в своєрідних соціально-економічних та інституціональних умовах країни.

Нинішня інституціональна структура економіки України не відповідає новим викликам економічних перетворень через наявність значних системних суперечностей, спричинених низькою адаптованістю до сучасних ринкових реалій інститутів, а також слабкою здатністю активно долучатися до відтворювального процесу інститутів, породжених трансформаційними змінами [9, с. 6].

Слід також підкреслити, що на сьогодні в Україні створюються умови щодо формування нових типів кластерної організації територіальних природно-господарських утворень. Важливим є те, що процеси децентралізації системи територіального управління дають поштовх для оновленого сприйняття окремих теоретичних положень кластеризації економічного простору, зокрема з позицій проектного управління природно-ресурсним капіталом [10, с. 176 – 203].

Сьогодні виокремлюють дві групи проблем функціонування та подальших перспектив розвитку інноваційної інфраструктури в Україні, а саме: інституційна та функціональна неповнота інфраструктури інноваційної діяльності, тобто вона є недостатньо розвинутою та не охоплює всі стадії інноваційного процесу; істотна диференціація рівня її розвитку за регіонами.

У просторових умовах реалізації інвестиційних проектів на різних ієрархічних рівнях територіальної системи за рахунок системних взаємозв'язків необхідно враховувати наявність певної комбінації компліментарних факторів, котрі доповнюють один одного. Тобто потрібно забезпечувати у просторовому вимірі максимальний ефект сталого просторового розвитку як на загальнодержавному, так і регіональному, муніципальному й інших рівнях. Отже, завдання проектного управління полягає в тому, щоб за рахунок організаційно-економічного механізму та створення відповідної інфраструктури проектно-господарської діяльності сформувані у просторі відповідні інституціональні структури, за допомогою котрих можна реалізувати аналогічні проекти природокористування, що фактично пов'язано з проектами сталого розвитку територій. До інститутів, які б заклали базу для створення інфраструктури проектного управління природними ресурсами, слід віднести корпоративні об'єднання кластерного типу, котрі є основою сучасної гнучкої, матричної за своєю сутністю, форми господарювання.

При створенні кластерів та забезпеченні перш за все фінансової складової функціонування необхідно враховувати виробничий, інвестиційний і просторовий аспекти. Виробнича структура корпоративного кластера повинна мати переваги перед іншими формами організації господарських інститутів, наприклад галузевою, технологічною та ін. У такому випадку визначальною є орієнтація на системну організацію господарства території, економічне районування, регіональне управління, включаючи місцеве самоврядування та муніципальні структури тощо. Головна особливість кластера полягає у виникненні в його рамках низки позитивних ефектів, у першу чергу спеціалізації та масштабу виробництва. Його основою слугує наявність унікального поєднання природних ресурсів кластера для виробництва певного виду продукції або послуги.

Другим позитивним є ефект охоплення, котрий загалом виникає при існуванні комплексу природних факторів виробництва, що може бути використаний одночасно для виробництва декількох видів продукції чи надання послуг, наприклад рекреаційного лікування і виробництва мінеральної води, продукції з не деревних ресурсів лісу тощо. Цей фактор характеризується багатофункціональною природою. При групуванні підприємств у корпоративні кластери ефект охоплення значно посилюється, оскільки виникає можливість використати багатофункціональний фактор на різноманітних підприємствах при мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з високоефективним функціонуванням виробничого, фінансового, логістичного та правового ланцюгів усередині корпорації.

Позитивним є також ефект системної синергії кластера, який виникає у випадку формування високоефективної спеціалізації природно-економічного кластера, за рахунок чого існує можливість підтримки малоприбуткових або затратних, проте системно необхідних сфер, галузей і елементів господарства, наприклад соціальної сфери, заповідників,

природозахисних елементів екологічного каркаса території, очисних споруд тощо.

При дії цих трьох ефектів, а саме масштабу, охоплення й синергії, – неприбуткові підприємства кластера можуть подолати нижню межу рентабельності за допомогою спеціалізації, що забезпечує підвищення продуктивності праці і зниження собівартості вироблених благ. Таким чином, підприємства кластера отримують додаткові конкурентні переваги, яких вони не можуть досягнути поодиночі, що є особливо актуальним для багатьох територій з граничними за ефективністю природно-економічними умовами господарювання.

В Україні, незважаючи на утвердження ринкових засад господарювання, процес кластеризації суб'єктів господарювання, діяльність яких заснована на інноваціях, не набув ще належного поширення. Не приділяється увага питанням структури базової моделі кластеризації в інноваційній економіці під впливом інституційної архітектоники та взаємодії учасників кластерних систем інноваційної інфраструктури. Але саме від обґрунтованості моделі кластеризації й належної побудови інноваційної інфраструктури значною мірою залежить комерційний успіх бізнес-суб'єктів на ринку нових технологій і продуктів. Тож розв'язання даної проблеми є актуальним на сучасному етапі формування інноваційної економіки України.

Господарські взаємозв'язки всередині кластера породжують нові можливості розвитку виробництва, його інноваційного оновлення. Підприємства у складі кластера у процесі взаємодії та «зближення» інтересів поступово долають роз'єднаність, інертність та замкнутість на внутрішніх проблемах, що позитивно впливає на зростання їх технічного рівня й конкурентоспроможності продукції. Це дає змогу кластерові одержати потенціал, що перевищує суму потенціалів окремих структурних складових (економічних агентів) та дозволяє підприємствам сфери інновацій стабільно здійснювати інноваційно-інвестиційну діяльність [11, с. 76].

З позиції інституціонально-мережевого підходу кластер – це нова форма організації – гетерархія, що не має яскраво виражених ієрархічних рис, лише частково є ринковою й характеризується організаційною гетерогенністю. Така структура являє собою мережу, котра функціонує на основі інституціональних механізмів координації й кооперації. Її формування припускає стійкі зв'язки між учасниками внаслідок різних причин, серед яких як географічна близькість, так і наявність інститутів, взаємодія з котрими не завжди, а в окремих випадках частково регулюється ринком [11, с. 74].

Серед ключових факторів, що формують інституціональне середовище території, виділяють: удосконалення регіональної й муніципальної нормативно-правової бази інноваційної політики; інвестиційно-економічний клімат та імідж регіону; ефективність системи органів регіонального і місцевого управління, компетентність керівництва; ментальність населення, інноваційну культуру підприємців, традиції та звички місцевого наукового співтовариства; рівень розвитку неформальних інститутів розвитку, комунікаційних каналів і інноваційних площадок співпраці.

Виходячи з мети статті, пропонуємо розглядати інноваційний кластер як добровільне неформальне, інституціоналізоване об'єднання самостійних суб'єктів господарювання за умов їх територіальної близькості, галузевої подібності й культурно-ментальної єдності з метою отримання синергетичного ефекту за рахунок взаємодоповнюваності в рамках процесів, ресурсів й взаємопов'язаності фінансовими, інформаційним, матеріальними потоками.

Отже, інноваційний кластер – це високорозвинута інституціональна інфраструктура, що формує певну систему поширення нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги, розвиток якісних стійких зв'язків між усіма його учасниками. Виникнення таких кластерів – закономірний процес за наявності спільної наукової та виробничої бази. Кластер включає в себе інститути-організації та установи, які і кооперуються, і конкурують один з одним. Він є інститутом знань, що продукує інновації.

Критичне значення для формування зрілого інноваційного кластера має «потрійна спіраль», точніше – колаборація трьох типів учасників інноваційної гри, які представляють науку, бізнес та державу. Учасники кластера можуть комплементарно поєднувати активи і компетенції в найрізноманітніших комбінаціях, що дозволяє необмежено розширювати створювані блага, тобто нарощувати продуктивність в її сучасному розумінні, характерному для постіндустріальної економіки. Колаборація виводить інноваційну виробничу культуру

кластера за його межі (через аутсорсинг, створення нових фірм, спілловверні ефекти), що призводить до зародження нових мережевих вузлів, підвищуючи конкурентну силу кластера і формуючи мережеве середовище.

Слід зауважити, що в такого роду кластерному утворенні, рушійною силою, базовим ядром, пропонуємо вважати інноваційний хаб. Поняття «інноваційний хаб» [12] досить часто використовують дослідники в закордонній науковій літературі, описуючи діяльність корпорації, фірми, університету як освітньо-науково-інноваційного комплексу та навіть країни.

Під хабом (з англ. «hub» – «центр», «маточина» (центральна частина обертової деталі якогось механізму), у загальному розумінні – вузол будь-якої мережі [1; 2; 7; 8]. Інноваційний хаб слід тлумачити «як інноваційну систему, котра в доповнення до розвитку власних інноваційних проектів і інноваційної інфраструктури, надає організаціям зі сторони» інформаційно-консалтингові, науково-технологічні, інфраструктурні та виробничі сервіси з розв'язання завдань трансферу технологій і комерціалізації об'єктів інноваційної діяльності.

Пропонуємо розрізняти:

– інноваційний хаб мікрорівня (в межах одного підприємства, компанії чи університету);

– інноваційний хаб мезорівня (в рамках одного–двох регіонів або кластера);

– інноваційний хаб макрорівня (в межах країни, з єдиним інноваційним центром управління, діяльність якого направлена на розвиток інновацій в усіх галузях народного господарства) [1; 2; 4, с. 318].

Інноваційний кластер на основі інноваційного хабу повинен мати у своєму складі центри генерації наукових знань та бізнес-ідей, центри підготовки високопрофесійних спеціалістів-новаторів. Діяльність такого кластера має бути націлена на роботу з перспективними ринками інновацій. Інноваційні кластери на базі інноваційних хабів потрібно розглядати як перспективні «точки зростання інноваційної економіки» в основі діяльності яких знаходиться людина-новатор.

Завдання інноваційного хабу повинне полягати у створенні комфортних умов для розвитку інноваційних проектів, що підвищують якість життя населення. Із цієї причини інноваційні проекти хабу обов'язково мають характеризуватися можливостями по-новому розв'язувати проблеми екологічного характеру та ключових галузей народного господарства (транспорту, охорони здоров'я, енергетики, ЖКГ, соціального захисту, освіти).

Світовий досвід уже засвідчив той факт, що умовами успішного партнерства у внутрішньому середовищі кластера на базі інноваційного хабу є відкритість, прозорість і високий професіоналізм партнерів. Говорячи про професіоналізм партнерів, варто зазначити, що при реалізації соціально-економічних програм та інвестиційних проектів їх виконавці мають справу з живими людьми, природою чи законом. Непрофесіоналізм, низькі етичні норми можуть нашкодити цільовим групам, на які спрямована корисна дія програм або проекту. Питання впровадження етичних норм та професійних стандартів у рамках партнерства мають узяти до уваги всі партнери. Ефективне партнерство неможливе без особливого інтелектуального та культурного середовища (в інноваційному бізнесі це називається корпоративною культурою), тобто колективної системи ділових принципів, норм поведінки, традицій, символів, ритуалів та віри, які були б сприйняті більшістю економічних агентів [13, с. 167 – 168].

Кластерні системи, що базуються на інноваційному хабі, формуються на основі трьох принципів залежно від структури, розміру і виду діяльності: концентрація – місцезнаходження зручне для регулярних контактів; спільні інтереси потенційних учасників – одні й ті ж, або взаємозалежні сфери діяльності, спільний ринок чи сфера активності; взаємодія – взаємозв'язки, взаємозалежність з великим різновидом формальних і неформальних відносин.

На практиці закономірною є постановка питання про необхідність враховувати структурну диференціацію природно-ресурсного потенціалу України, в якому є наявними практично всі види ландшафтних, земельних, водних, лісових та інших видів ресурсів. Для багатьох територіальних економічних систем держави їх природні ресурси є саме таким капіталом, на основі котрого можуть формуватися інші конкурентоспроможні ланцюги створення вартості. Унікальною особливістю регіонів нашої держави є наявність в них просторових територіальних соціально-економічних систем неформалізованого кластерного

типу. Вони охоплюють практично всі типи господарської спеціалізації, а саме: промислово-аграрні, промислово-інфраструктурні, аграрно-промислові, аграрно-інфраструктурні, аграрно-рекреаційні, курортно-рекреаційні, екологічні з унікальними наборами відповідних компонентів природно-ресурсного потенціалу, котрі являють собою цінні фізичні активи саме внаслідок їх різноманіття й унікального поєднання між собою в просторовій системі країни. Завдання майбутнього полягає у тому, щоб об'єктивізувати існування таких комплексів у створенні та розбудові кластерно-корпоративних структур.

Капіталізація природних активів нижньої (муніципалітет) та середньої (регіон) територіальних ланок має пріоритетне значення при розв'язанні завдань просторового розвитку та стратегічного планування, оскільки дозволяє сформулювати цільові орієнтири підвищення інвестиційної привабливості, ефективності використання місцевих ресурсів і потенціалу у якісному та кількісному вигляді. При цьому одним з ключових завдань як для власників капіталу, так і природних ресурсів територій стає оптимізація розміщення й використання наявних активів у господарській діяльності з метою максимізації їх вартості та доходу. Цей процес необхідно забезпечити створенням ефективної мережі кластер-корпорацій. Останні можуть бути сформовані на всіх рівнях, однак саме регіональний рівень як такий, на якому охоплено цілісний природно-ресурсний район господарювання і може бути забезпечено отримання високого синергетичного й кумулятивного ефекту від використання ресурсів, є найважливішим масштабним рівнем розвитку природно-ресурсного капіталу в системі національного багатства країни [14; 3, с. 17 – 22].

Визначаючи кластер як стійке партнерство, котре об'єднується інноваційно-інвестиційною цільовою програмою для досягнення кінцевої мети найбільш ефективними шляхами, рекомендовано кластер-корпорації формувати як мобільне виробничо-господарське утворення, що функціонує як на визначений термін розв'язання конкретного еколого-економічного завдання природокористування, так і на необмежений час. Динамічний характер еколого-економічного кластера відповідає сучасним ринковим умовам, оскільки орієнтує на економію витрат на підтримку екологічного балансу за рахунок цілеспрямованого вирішення завдань з природокористування, охорони довкілля, екологічних проблем, які виникають на території розташування та функціонування кластера. У рамках кластер-корпорації стає можливим отримувати, акумулювати (у т.ч. в корпоративних інститутах спільного інвестування), контролювати й спрямовувати за необхідними напрямками фінансові потоки, ефективно використовувати різні види природно-ресурсної ренти, виконувати екологічні проекти, по-новому забезпечувати охорону довкілля. Таким чином, у кластерно-корпоративному об'єднанні системно забезпечується єдність територіального та галузевого підходів до управління природокористуванням.

На основі вивчення й оцінювання умов формування конфігурації з різноманітних кластерів за функціонально-галузевими ознаками запропоновано диференціювати територію України з урахуванням компонентного складу природно-ресурсного потенціалу за земельними, водними, лісовими, мінеральними та інтегральними ресурсами її територій [15]. За основу доцільно взяти виявлені особливості комбінацій природних ресурсів та їх поєднань у кластер-корпораціях різної спеціалізації. За цими ознаками правомірно виділити спрямовані на переважне або комплексне використання різних видів ресурсів та їх поєднань кластер-корпорації промислового (ПЗ, ПВ, ПЛ, ПМ, ПІ), сільськогосподарського (СЗ, СВ, СЛ, СМ, СІ), транспортного (ТЗ, ТВ, ТЛ, ТМ, ТІ), житлово-комунального (ЖКЗ, ЖКВ, ЖКЛ, ЖКМ, ЖКІ), екологічного (природоохоронного) (ЕЗ, ЕВ, ЕЛ, ЕМ, ЕІ), рекреаційного (РЗ, РВ, РЛ, РМ, РІ) типу та комплексної поліструктурної спеціалізації (ПкЗ, ПкВ, ПкЛ, ПкМ, ПкІ) (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Структурна матриця типізації територіальних кластерів-корпорацій за функціонально-галузевими ознаками**

Вид кластер-корпорацій за економічною діяльністю	Природно-ресурсні комплекси, на які спрямована господарська діяльність				
	земельні	водні	лісові	мінеральні	інтегральні
Промислові	П <sub>з</sub>	П <sub>в</sub>	П <sub>л</sub>	П <sub>м</sub>	П <sub>і</sub>
Сільсько-господарські	С <sub>з</sub>	С <sub>в</sub>	С <sub>л</sub>	С <sub>м</sub>	С <sub>і</sub>
Транспортні	Т <sub>з</sub>	Т <sub>в</sub>	Т <sub>л</sub>	Т <sub>м</sub>	Т <sub>і</sub>



Продовж. табл. 1

Житлово-комунальні	ЖКз	ЖКв	ЖКл	ЖКм	ЖКі
Рекреаційні	Ер	Рв	Рл	Рм	Рі
Екологічні (природоохоронні)	Ез	Ев	Ел	Ем	Еі
Поліструктурні (комплексні)	П(к)з	П(к)в	П(к)л	П(к)м	П(к)і

Зазначене сприяє ефективному управлінню природними активами через відповідну фінансову складову, пов'язану з корпоративними формами управління природокористуванням, інститутами спільного інвестування, фінансовим ринком, біржовою та позабіржовою фондовою торговельною системою, потоками фінансових ресурсів, спрямованих на ефективне використання й відтворення природного капіталу, отриманням й розподілом на користь усіх учасників природно-ресурсних відносин, ренти від ресурсокористування. Така форма управління забезпечує також кваліфіковане й відповідальне залучення виконавців та учасників проектної діяльності підприємства, включаючи проектні й будівельні організації, власників технологій, аудиторів, кредиторів, власників природних активів, бенефіціарів цінних паперів та пулів активів. До учасників проектної діяльності також належать контрольні, наглядові й експертні державні органи та інші структури, покликані забезпечити дотримання екологічних стандартів, економічну й соціальну безпеку господарювання.

Оскільки кластер-корпорація є порівняно мобільним і гнучким виробничо-господарським утворенням, можна забезпечити умови її функціонування і як самостійної, окремої проектної компанії на термін виконання конкретного природно-господарського завдання природокористування, так і протягом необмеженого часу. Такий підхід дозволяє застосовувати матричну структуру управління корпорацією, яка навіть протягом виконання одного інвестиційного проекту може трансформуватися, включати нові елементи або, навпаки, виключати з діяльності ті, які виконали свою функцію. У рамках кластер-корпорації треба забезпечити контроль за необхідними напрямками фінансових потоків за участю держави, муніципалітетів та громадськості з метою ефективного використання різних видів природно-ресурсної ренти, а також реалізації екологічних проектів і забезпечення охорони довкілля. Слід сприяти процесу дієвого управління фінансовими потоками, що походять від природного капіталу в межах компанії з управління активами інвестиційного фонду на фінансовому ринку як для одного, так і для кількох інтегрованих проектів.

**Висновки.** Формування інституціонального середовища на основі кластеризації дає потужний поштовх для побудови ефективної інноваційної економіки за умови комплексної модернізації. Сьогоднішній етап модернізації повинен передбачати перш за все масштабне оновлення виробництва під впливом формування передового VI технологічного укладу.

Створення кластерів на основі інноваційних хабів – один із ключових факторів економічного зростання в країні, що забезпечує комплексну систему підтримки економічної та технологічної взаємозалежності. Відтак, взаємодію між учасниками інноваційного процесу всередині кластера ми пропонуємо розглядати, як підґрунтя для підвищення компетенції, конкурентоспроможності й рівня співробітництва між фірмами та іншими інститутами-організаціями у сфері інновацій.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Краус Н.М. Інституціональна проекція інноваційного хабу в рамках побудови конкурентоспроможної національної економіки / Н. М. Краус // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2015. – № 30. – С. 341–351.
2. Краус Н.М. Інноваційні хаби як основа конкурентоспроможної економіки: закордонний вимір та уроки для України [Електронний ресурс] / Н. М. Краус // Конкурентоспроможність національної економіки : зб. тез XV Міжнар. наук.-практ. конф., 26 – 27 берез. 2015 р., м. Київ. – К. : [б. в.], 2015. – С. 193–198. – Режим доступу: [http://www.econom.univ.kiev.ua/konf\\_KNE15/about.html](http://www.econom.univ.kiev.ua/konf_KNE15/about.html)
3. Дубіщев В.П. Інституціональна проекція кластеризації на базі інноваційного хабу / В. П. Дубіщев, І. К. Бистряков, Н. М. Краус // Збірник наукових праць за матеріалами VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми й перспективи розвитку

академічної та університетської науки», 8 – 11 грудня 2015 року. – Полтава: ПолтНТУ, 2015. – С. 17 – 22.

4. Краус Н.М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія / Н. М. Краус. – Київ : Центр учбової л-ри, 2015. – 596 с.

5. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2014\\_sti\\_outlook-2014-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2014_sti_outlook-2014-en). – 478 p. – Title from display. – Publicationdate: 12 Nov. 2014. – Dateof treatment: 19.01.2015.

6. OECD (2013), OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2012, OECD Publishing [Electronic resource]. – Mode of access: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-sweden-2012\\_9789264184893-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-sweden-2012_9789264184893-en#page7). – 286 p. – Title from display. – Dateof treatment: 1.10.2014.

7. Краус Н.М. Інституціональні аспекти кластеризації в інноваційній економіці під впливом системної та комплексної модернізації / Н. М. Краус // Економічний часопис – XXI. – 2014. – № 5 – 6. – С. 29 – 32.

8. Краус Н.М. Інституціональний дизайн мезорівня інноваційної економіки: фрактально-фасеточна модель / Н. М. Краус // Економічний часопис. – XXI. – 2015. – № 5. – С. 29 – 32.

9. Голян В.А. Проблеми формування інституціонального середовища національної економіки в умовах ринкових відносин / В. А. Голян // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 4 – 11.

10. Капіталізація природних ресурсів: [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф., академіка НААН України М. А. Хвесика. – К.: Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2014. – 288 с.

11. Тищенко О. М. Кластери як вектор розвитку економіки: організація, сутність і концепції [Електронний ресурс] / О. М. Тищенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21. – С. 74 – 80. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010\\_21/Zb21\\_10.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_10.pdf)

12. Gorzka G. Knowledge Transfer. The New Core Responsibility of Higher Education Institutions Practice and Perspectives in Russia and Germany / G. Gorzka ; UniKasselTransfer, Ost-West-Wissenschaftszentrum. – Kassel : Kassel university press GmbH, 2012. – 244 p.

13. Хоменко Я.В. Інституційне середовище як основа сталого економічного зростання / Я. В. Хоменко // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2007. – Вип. 31–3. – С. 164 – 168.

14. Бистряков І. Становлення інноваційної економіки в умовах динамічних інституціональних перетворень / І. Бистряков, В. Дубіщев // Економіст. – 2016. – № 2. – С. 1а–1.

15. Бистряков І.К. Природно-ресурсна парадигма регіональної економічної політики / І. К. Бистряков, Ю. І. Бистрякова // Стратегія соціально-економічного розвитку України: зб. наук. праць. – К.: КНУКіМ, 2015. – С. 160 – 175.

#### **REFERENCES:**

1. Kraus N. M. Instytutsional'na proektsiya innovatsiynoho khabu v ramkakh pobudovy konkurentospromozhnoyi natsional'noyi ekonomiky / N. M. Kraus // Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky : zb. nauk. pr. Kyiv. nats. un-tuim. Tarasa Shevchenka. – 2015. – # 30. – S. 341–351.

2. Kraus N. M. Innovatsiyni khaby yak osnova konkurentospromozhnoyi ekonomiky: zakordonnyy vymir ta uroky dlya Ukrainy [Elektronnyy resurs] / N. M. Kraus // Konkurentospromozhnist' natsional'noyi ekonomiky : zb. tez XV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 26–27 berez. 2015 r., m. Kyiv. – Elektron. tekst. dani. – K. : [b. v.], 2015. – S. 193–198. – Rezhym dostupu: [http://www.econom.univ.kiev.ua/konf\\_KNE15/about.html](http://www.econom.univ.kiev.ua/konf_KNE15/about.html)

3. Dubishchev V. P. Instytutsional'na proektsiya klasteryzatsiyi na bazi innovatsiynoho khabu / Dubishchev V. P., Bystryakov I. K., Kraus N.M. // Zbirnyk naukovykh prats' za materialamy VIII Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Problemy y perspektyvy rozvytku akademichnoyi ta universytets'koyi nauky», 8–11 hrudnya 2015 roku – Poltava: PoltNTU, 2015. – P. 17–22.

4. Kraus N. M. Stanovlennya innovatsiyanoi ekonomiky v umovakh instytutsional'nykh zmin : monohrafiya / Kraus N. M. – Kyiv : Tsentр uchbovoyi l-ry, 2015. – 596 s.

5. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014 [Electronic resource]. – Mode of access: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2014\\_sti\\_outlook-2014-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-outlook-2014_sti_outlook-2014-en). – 478 p. – Title from display. – Publicationdate: 12 Nov. 2014. – Dateoftreatment: 19.01.2015.

6. OECD (2013), OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2012, OECD Publishing [Electronic resource]. – Mode of access:[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-sweden-2012\\_9789264184893-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oecd-reviews-of-innovation-policy-sweden-2012_9789264184893-en#page7). – 286 p. – Title from display. – Dateoftreatment: 1.10.2014.

7. Kraus N. M. Instytutsional'ni aspekty klasteryzatsiyi v innovatsiynoi ekonomitsi pid vplyvom systemnoi ta kompleksnoi modernizatsiyi / N. M. Kraus // Ekonomichnyy chasopys – KhKhI. – 2014. – # 5–6. – S. 29–32.

8. Kraus N. M. Instytutsional'nyy dyzayn mezorivnyia innovatsiyanoi ekonomiky: fraktal'no-fasetochna model' / N. M. Kraus // Ekonomichnyy chasopys. – KhKhI. – 2015. – # 5. – S. 29–32.

9. Holyan V. A. Problemy formuvannya instytutsional'noho seredovyscha natsional'noi ekonomiky v umovakh rynkovykh vidnosyn / V. A. Holyan // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2006. – # 5. – S. 4–11.

10. Kapitalizatsiya pryrodnykh resursiv: [monohrafiya] / za zah. red. d.e.n., prof., akademika NAAN Ukrayiny M.A. Khvesyka. – K.: Derzhavna Ustanova «Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku Natsional'noi akademiyi nauk Ukrayiny», 2014. – 288 s.

11. Tyshchenko O. M. Klastery yak vektor rozvytku ekonomiky: orhanizatsiya, sutnist' i kontseptsiyi [Elektronnyy resurs] / O. M. Tyshchenko // Teoretychni ta prykladni pytannya ekonomiky. – 2010. – Vyp. 21. – S. 74–80. – Elektron. tekst. dani. – Rezhym dostupu: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010\\_21/Zb21\\_10.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2010_21/Zb21_10.pdf). – Nazva z ekrana. – Data perehlyadu: 7.08.2014.

12. Gorzka G. Knowledge Transfer. The New Core Responsibility of Higher Education Institutions Practice and Perspectives in Russia and Germany / G. Gorzka ;UniKasselTransfer,Ost-West-Wissenschaftszentrum. – Kassel :Kassel university press GmbH, 2012. – 244 p.

13. Khomenko Ya. V. Instytutsiyne seredovysche yak osnova staloho ekonomichnoho zrostannya / Ya. V. Khomenko // Naukovi pratsi DonNTU. Seriya ekonomichna. – 2007. – Vyp. 31–3. – S. 164–168.

14. Bystryakov I. Stanovlennya innovatsiyanoi ekonomiky v umovakh dynamichnykh instytutsional'nykh peretvoren' / I. Bystryakov, V. Dubishchev // Ekonomist. – 2016. – # 2. – S. 1a–1.

15. Bystryakov I.K., Bystryakova Yu.I. Pryrodno-resursna paradyhma rehional'noi ekonomichnoi polityky / Stratehiya sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny. Zb. nauk. prats'. –K.: KNUKiM, 2015. – S. 160 – 175 (284 s.).

UDC 330.341.1

**Bistryakov I.**, Doctor of Economics, professor. SU «Institute of economy of nature use and steady development of NAS of Ukraine». **Dubischev Viktor**, Doctor of Economics, professor. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Kraus Nataliya**, PhD in Economics. Institute of the State Academic Institution «Academy of Financial Management» of the Ministry of Finance of Ukraine. **Institutional angle mark of territorial clustering of natural and economic formations on innovation hubs basis.** In this article we have determined that the cluster-based innovation hubs - one of the key drivers of economic growth in the country, provides a comprehensive system to support economic and technological interdependence. We found that in recent decades the idea of creating clusters found its application in virtually all countries: EU, US, Japan, South America, Eastern Europe and Africa. Today cluster model is one of the most effective forms of achieving competitive advantage. We have determined that at this time in Ukraine created conditions for the formation of new types of cluster naturally territorial and economic entities. It is important that the process of decentralization of territorial administration provide impetus for a renewed perception of certain theoretical positions clustering economic space. In particular, project management positions natural resource capital. Thus, with the creation of clusters and providing primarily financial component operation must take into account aspects: production, investment and spatial. The production structure of corporate cluster should have an advantage over other forms of economic institutions, such as branches, technological institutions and others. In content, innovative cluster-based innovation hub must have a membership; centers generate scientific

knowledge, business ideas, training centers highly qualified specialists and innovators. The activities of this cluster should be aimed at working with promising market innovation. Innovative clusters on the basis innovation hubs should be viewed as promising «growth point of the innovation economy». The basis of their activity is innovator-man. We prove that innovation hub task should be to create favourable conditions for the development of innovative projects that enhance quality of life. For this reason, innovative designs hub necessarily characterized by opportunities in new ways; ways to solve problems of ecological character and key economic sectors (transport, health, energy, housing, social security, education).

**Keywords:** innovative economy, institutional perspective, naturally territorial and economic formation, innovation hub, innovation cluster.

УДК 330.341.1

**Быстряков И.К.**, д.э.н., профессор, заведующий отделом комплексной оценки и управления природными ресурсами. ГУ «Институт экономики природопользования и устойчивого развития НАН Украины». **Краус Н.М.**, к.э.н., доцент, докторант отдела теории экономики и финансов Научно-исследовательский финансовый институт «Академия финансового управления» Министерства финансов Украины. **Дубищев В.П.**, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории и региональной экономики Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Институциональный ракурс кластеризации территориальных природно-хозяйственных образований на базе инновационных хабов.** Проанализирован процесс кластеризации территориальных природно-хозяйственных образований Украины. Рассмотрены основные условия формирования инновационных кластеров на базе хабов с институциональной точки зрения. Предложено различать инновационный хаб территориальных природно-хозяйственных образований микро-, мезо- и макроуровня. Выявлено, что критическое значение для формирования зрелого инновационного кластера на базе инновационного хаба имеет «тройная спираль», точнее – коллаборация трех типов участников «инновационной игры», которые представляют науку, бизнес и государство. Выяснено, что реализация структурных институтов типа инновационных хабов станет основой для повышения инновационной компетенции и уровня сотрудничества между наукой, предприятиями и другими институтами инновационного развития.

**Ключевые слова:** инновационная экономика, институциональный ракурс, территориальные природно-хозяйственные образования, инновационный хаб, инновационный кластер.

УДК 330.341.1

**Быстряков І.К.**, д.е.н., професор, завідувач відділом комплексної оцінки та управління природними ресурсами. ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». **Краус Н.М.**, к.е.н., доцент, докторант відділу теорії економіки і фінансів Научно-дослідний фінансовий інститут «Академія фінансового управління» Міністерства фінансів України. **Дубищев В.П.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії та регіональної економіки Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Інституціональний ракурс кластеризації територіальних природно-господарських утворень на базі інноваційних хабів.** Проаналізовано процес кластеризації територіальних природно-господарських утворень України. Розглянуто основні умови формування інноваційних кластерів на базі хабів з інституціональної точки зору. Запропоновано розрізняти інноваційний хаб територіальних природно-господарських утворень мікро-, мезо- та макрорівня. Виявлено, що критичне значення для формування зрілого інноваційного кластера на базі інноваційного хабу має «потрійна спіраль», точніше – колаборація трьох типів учасників «інноваційної гри», які представляють науку, бізнес та державу. З'ясовано, що реалізація структурних інститутів на зразок інноваційних хабів стане підґрунтям для підвищення інноваційної компетенції й рівня співробітництва між наукою, підприємствами та іншими інститутами інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** інноваційна економіка, інституціональний ракурс, територіальні природно-господарські утворення, інноваційний хаб, інноваційний кластер.

УДК 336.22

## **ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЗМІСТ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ**

**Г.В. Козаченко\***, доктор економічних наук.**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*avkozachenko@ya.ru

© Козаченко Г.В., 2016.

*Стаття отримана редакцією 03.06.2016 р.*

**Вступ.** Діяльність підприємства неможлива без управління ним, а результативне управління вимагає, по-перше, правильного розуміння природи об'єкта управління, а, по-друге, використання відповідних цій природі засобів управлінського впливу. У сфері розуміння природи підприємства сьогодні відбулися настільки помітні зміни, що їх справедливо називають парадигмальними, – від механістичної моделі підприємства через біологічну до соціокультурної моделі. У сфері використання відповідних цій природі засобів управлінського впливу формується тенденція до технологізації управління, яка передбачає поширення застосування технологій управління. Ця тенденція стає все виразнішою. Тому потребує з'ясування питання змісту та призначення технологізації управління і виявлення її особливостей, адже технології управління мають велике значення для перетворення менеджменту підприємства на ефективний менеджмент.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Система управління підприємством традиційно розглядається як сукупність принципів, методів, засобів, форм, процесів та технологій управління [2, с. 45]. Серед елементів цієї системи технології управління слід визнати найменш вивченим елементом, незважаючи на те, що згадування про них зустрічаються у багатьох виданнях з менеджменту поряд з тим, що сутність, види, призначення, процедури розроблення та їхня алгоритмізація розглядаються нечасто. Наприклад, навіть у навчальному посібникові [5] не надано визначення поняття «технологія управління» або «технологія менеджменту», а в розділі «Технології прийняття управлінських рішень» ідеться переважно про методи та моделі, тобто спостерігається підміна понять методів, моделей і технологій менеджменту. Адже це різні поняття і різні елементи системи управління підприємством. Більш змістовно технології управління розглянуто у роботі [8].

**Метою статті** є розгляд поняття «технологія управління», призначення технологій управління, їхніх видів та визначення проблемних питань, які потребують вирішення.

**Основний матеріал і результати.** У загальному сенсі технологією називається будь-який засіб перетворення початкових матеріалів для отримання бажаних результатів. Такий засіб передбачає застосування наукового знання у практичних цілях.

Технологізація управлінської діяльності є закономірним наслідком технологічних революцій, інформатизації та комп'ютеризації майже всіх видів діяльності. Сьогодні вона є відмітною рисою управління підприємством. Вона зумовлює пошук тих управлінських інструментів, що можуть бути результативно використані в управлінні підприємством. Технологізація управління сприяє його раціоналізації, виключає ті роботи та дії керівників та фахівців, які є необов'язковими для досягнення очікуваного результату управлінської діяльності, формалізує реалізацію функцій управління.

Поняття «технологія управління» завдяки використанню методу наукової експансії кілька років тому впевнено увійшло до понятійного апарату науки та практики управління підприємством. Його було запозичено зі сфери виробництва. Для з'ясування сутності поняття «технологія управління» звернемося до його витоків – виробництва товарів, де технологія розглядається як:

сукупність знань, відомостей про послідовність перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів;

сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь, сукупність способів обробки або переробки матеріалів, виготовлення виробів, виконання різних виробничих операцій тощо;

сукупність (система) правил, прийомів, методів отримання, обробки чи переробки сировини, проміжних продуктів, виробів.

Технології управління надають можливість згідно з вибраним підходом до управління підприємством реалізовувати принципи управління, використовувати його методи, організовувати процеси управління.

Технологія управління відображає його зміст, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління.

У загальному вигляді технології управління розглядаються як сукупність знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесах управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством та зовнішнім середовищем [1, с. 34]. Конкретнішим є тлумачення технології управління як комплексу методів оброблення управлінської інформації з метою розроблення, ухвалення та реалізації управлінських рішень [6], а найпридатнішим є визнання технології управління системою операцій і процедур, що виконуються керівниками, фахівцями і технічними виконавцями у певній послідовності з використанням необхідних методів і технічних засобів [7].

Предметом та відповідно початковим матеріалом управлінської праці є інформація. Тому технологію управління слід визначити в такий спосіб: система операцій, робіт і дій зі збору, оброблення та перетворення управлінської інформації, які виконуються у певній послідовності з використанням методів управління й технічних засобів з метою розроблення, реалізації управлінського рішення та контролю за цією реалізацією.

Розроблення технології управління передбачає визначення змісту, послідовності і взаємозв'язків управлінських операцій та дій, вибір або розроблення для управлінських операцій та дій способів та прийомів їхнього виконання. Дій, що складають технологію управління, поділяються на такі групи:

пошук, збір, передача, оброблення, узагальнення, форматування інформації та надання її у певній формі;

осмислення, усвідомлення, сприйняття інформації;

дослідження, розрахунки, прогнози, оцінювання, розроблення управлінського рішення;

організаційний вплив на об'єкт управління.

Дії першої групи виконують технічні працівники, другої – керівники й головні фахівці підприємства, третьої – фахівці управлінських підрозділів підприємства, четвертої – лінійні керівники (тобто керівники середньої та вищої ланок управління).

Але у кожній сфері управління або стосовно його окремого об'єкта ці дії виконуються у певній послідовності та за конкретними правилами. Саме ця теза і знайшла підтвердження у пропонуваній у роботі [8] положеннях щодо розроблення технологій управління стосовно різноманітних видів управлінської діяльності на підприємстві.

Технології управління використовуються в усіх елементах системи управління підприємством, а тому виникає розмаїття технологій, що потребує їхнього впорядкування.

Існують різноманітні технології управління, але можна виділити дві значні групи – професійні технології та технології управління персоналом. Друга група технологій управління є більш широкою, тому що опосередковано – через вплив на персонал підприємства – визначає якість та результативність застосування професійних технологій менеджменту. До складу кожної з названих груп входять прості і комплексні технології.

Професійні технології управління призначені для виконання спеціалізованого виду діяльності, що представлений роботами певного виду, які виконуються для розв'язання різноманітних завдань та досягнення локальних і загальних цілей у діяльності підприємства, тобто для використання у процесах управління методів управління. Метод управління тлумачать широко (як інструмент здійснення впливу на об'єкт управління) і вузько (як послідовність за допомогою певних способів дій для виконання окремих робіт або реалізації окремих процедур) [3, с. 95]. Щодо професійних технологій управління метод управління слід розглядати як сукупність ухвалених припущень, цілей і процедур, призначених для виконання спеціалізованого виду діяльності, представленого роботами певного виду.

Зміст професійних технологій управління визначається видом та складністю об'єкта управління, кваліфікацією працівників, що їх розробляють та використовують, технічним і програмним забезпеченням.

Технології управління призначені для формування поведінки персоналу, окремих його груп та спеціалістів, яка визначає їхнє ставлення до виконуваних робіт, обов'язків, до

процесів, що відбуваються на підприємстві, примушує використовувати для досягнення цілей підприємства свої здібності, досвід, знання, навички.

Реалізація технологій управління визначається вибраним методологічним підходом до управління підприємством (системний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, економічний, процесний (або операційний), нормативний, ситуаційний). Так, О.В. Сахарова виділила лінійні та розгалужені технології управління, які доцільно використовувати відповідно за функціональним і ситуаційним підходами:

лінійна технологія є суворою послідовністю окремих робіт і операцій, які виконуються відповідно до заздалегідь наміченого плану;

розгалужена технологія управління застосовується за ситуації, коли неможливо однозначно визначити одну кінцеву мету і оцінити ситуацію. Запланований результат досягається шляхом рішень, що розробляються за декількома напрямками [4].

Технології управління мають певні характеристики, за якими їх можна оцінити. Характеристики технології управління та способи їхнього оцінювання дотепер майже не досліджено, це питання ще потребує свого вирішення. Але до таких характеристик, наприклад, можна віднести економічність технології (витрати на розроблення або адаптацію та застосування технології мають бути зрівноваженими з величиною збитків, які виникають через помилки в управлінських рішеннях, їхнє запізнення або неякісну реалізацію), гнучкість технології (технологія має бути застосовною при деякій зміні умов, для яких її первинно розробляли), надійність технології (отримання при використанні технології заданого результату).

Застосування технологій управління є доцільним, якщо порівняно часто повторюються типові ситуації, що вимагають проведення однотипних робіт і дій, коли заздалегідь виробляються стандартні управлінські процедури, висновки та рішення. Це дозволяє не витрачати багато часових та трудових ресурсів на розроблення методик управління, досить лише ідентифікувати реальну управлінську ситуацію й за типовою схемою отримати готові висновки і рекомендації щодо ухвалення рішення. Нині це можна оперативно зробити за допомогою комп'ютерних програм, що спеціально розробляються.

**Висновки.** Технологізація сьогодні є сучасним напрямом практичного аспекту управління підприємством. Такий напрям лише формується, і тому багато питань ще потрібно вирішити. До таких належать ідентифікація технологій, опис та квантифікація їхніх характеристик, визначення умов застосування, ефективності технологій і їхнього застосування, підготовка управлінського персоналу у галузі розроблення та використання технологій управління. За умови вирішення названих питань застосування технологій управління набудатиме поширення та сприятиме перетворенню менеджменту на ефективний менеджмент.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: [учебн. пособ.] / И. Л. Добротворский. – М.: Издательство «ПРИОР», 2002. – 464 с.
2. Менеджмент. Экспресс-справочник. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2007. – 288 с.
3. Менеджмент: [учебн.] / В. Г. Ильющенко, В. В. Рыбак, Г. К. Губерная. – Донецк: ООО «Андромеда-4», 1998. – 339 с.
4. Сахарова О. В. Управление: технологии, методы и функции / О. В. Сахарова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 12 – 19.
5. Технологии корпоративного менеджмента: [учебн. пособ.] / [под ред. И. В. Мишуровой, Н. Ф. Новосельской]. – М.: М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Изд. центр «Март», 2004. – 544 с.
6. Технологии управления (Менеджмент: лекции, статьи, литература) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya)
7. Технология управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya)
8. Технології управління сучасним промисловим підприємством: [монографія] / за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ: Промдрук, 2013. – 390 с.

#### **REFERENCES:**

1. Dobrotvorskiy, I. L. (2002). Menedzhment. Effektivnyye tekhnologii. M.: «Izdatelstvo PRIOR», 464.

2. Menedzhment. Ekspress-spravochnik (2007). 4-e izd. ispr. i dop. M.: IKTs «Mart»; Rostov n/D: Izd. tsentr «Mart», 288 .
3. Menedzhment (1998) / Ilyushenko, V. G., Rybak, V. V., Gubernaya, G. K. Donetsk: OOO «Andromeda-4», 339.
4. Sakharova, O.V. (2012). Upravleniye: tekhnologii. metody i funktsii. Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. 1. 12–19.
5. Tekhnologii korporativnogo menedzhmenta (2004). [pod red. I. V. Mishurovoy. N. F. Novoselskoy. M.: IKTs «Mart»; Rostov n/D: Izd. tsentr «Mart», 544.
6. Tekhnologii upravleniya (Menedzhment: lektsii. stati. literatura). M. Available at: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya).
7. Tekhnologiya upravleniya. M. Available at: [http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/lekciya/Tehnologia_upravleniya)
8. Tekhnolohiyi upravlinnya suchasnym promyslovym pidpriyemstvom (2013). za zah. red. H. V. Kozachenko. Luhansk: Promdruk, 390.

UDC 336.22

**Kozachenko Ganna Volodimirivna**, doctor of economy, professor, professor of chair of finance and banking. Poltava national technical Yuri Kondratyuk University. **Technologization of managerial activity: content and purpose.** It is shown that technologization of managerial activity as visible distinctive feature of enterprise managing is direct outcome of informatization and using IT in management. Notion of «technology of management» is considered. Purpose of technologies of management is shown. Groups of actions that build technology of management are suggested. There are two big groups of technologies of management considered in the article – professional technologies and technologies of human resources management. Some characteristics of technologies of management are considered. Some problematic issues in sphere of making and using technologies of management that are necessary to be solved are highlighted.

**Keywords:** enterprise, management, technologization, technology of management.

УДК 336.22

**Козаченко Анна Владимировна**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры финансов и банковского дела. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Технологизация управленческой деятельности: содержание и назначение.** Показано, что технологизация управленческой деятельности как отличительная черта управления предприятием является прямым следствием информатизации и компьютеризации управления. Рассмотрено понятие «технология управления», показано назначение технологий управления. Представлены группы действий, составляющие технологию управления. Выделены две группы технологии управления: профессиональные технологии и технологии управления персоналом. Приведены отдельные характеристики технологий управления. Очерчены проблемные вопросы в области разработки и использования технологий управления, требующие решения.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, технологизация, технология управления.

УДК 336.22

**Козаченко Ганна Володимирівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів і банківської справи. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення.** Показано, що технологізація управлінської діяльності як відмітна риса управління підприємством є прямим наслідком інформатизації та комп'ютеризації управління. Розглянуто поняття «технологія управління», показано призначення технологій управління. Наведено групи дій, що складають технологію управління. Виділено дві групи технології управління: професійні технології та технології управління персоналом. Надано окремі характеристики технологій управління. Окреслено проблемні питання у галузі розроблення й використання технологій управління, які потребують вирішення.

**Ключові слова:** підприємство, управління, технологізація, технологія управління.



УДК 658.115.31

## ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОГО РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО- КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА РЕГІОНУ

**О.В. Димченко, доктор економічних наук.**

**О.О. Рудаченко, кандидат економічних наук.**

**Харківський національний університет міського господарства  
імені О.М. Бекетова (м. Харків)**

**А.Ю. Бережна\*, кандидат економічних наук.**

**Регіональне відділення ФДМУ по Полтавській області (м. Полтава)**

\*alla\_53@spfu.gov.ua

---

© Димченко О.В., 2016.

© Рудаченко О.О., 2016.

© Бережна А.Ю., 2016.

*Стаття отримана редакцією 18.05.2016 р.*

**Вступ.** У сучасних ринкових умовах у підприємств виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проектів, що потребують уміння розробляти бізнес-план з подальшою перспективою функціонування підприємства в довгостроковому періоді. Важливість та необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Особливого значення набувають підприємства житлово-комунального господарства (ЖКГ), які на сьогоднішній день залишаються монополістами на ринку послуг та фінансовий стан яких є незадовільний.

Кожне підприємство ЖКГ, виходячи з особливостей його функціонування, діяльності й розвитку, на свій розсуд обирає відповідну методику бізнес-планування, котра у свою чергу не може бути спільною та уніфікованою для підприємств усіх типів і видів. Водночас, виокремлення основних процедур, які повинні застосовуватись у процесі бізнес-планування, може посприяти раціоналізації праці відповідних суб'єктів та забезпеченню результативності всього процесу.

Таким чином, на сьогодні основним завданням є вибір, розроблення та упровадження бізнес-плану в діяльність функціонуючого підприємства ЖКГ з використанням сучасних європейських стандартів.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проведений аналіз літературних джерел показав, що проблемами незадовільного фінансового стану на підприємствах ЖКГ займалися багато вчених, серед яких Т.С. Клебанова, О.О. Рудаченко [2]; О.В. Димченко [9]; А.Ю. Бережна, О.І. Славута [10]; Т.М. Качала [21] та інші.

Бізнес-плануванню на підприємствах різних форм власності присвятили роботи: Ю.О. Барнич [5]; О.Н. Бекетов, В.І. Найденко [6]; Л.І. Воротіна [7]; Ю.Е. Губені [8]; С.В. Князь [17]; М.Т. Пашута [19]; А.В. Комаровський [26] та інші. Проведений аналіз показав ряд наукових робіт, який пропонує включати в сучасний бізнес-план Європейські стандарти [22, 25, 27].

Проте, незважаючи на численні наукові розробки вчених-економістів у цій сфері, окремим практичним аспектам бізнес-планування як елемента комплексного розвитку саме підприємств ЖКГ регіону приділялося мало уваги.

**Постановка завдання.** Аналіз ряду наукових праць показав [2, 5 – 9, 10, 17, 19, 21, 25 – 27] неповне та неналежне висвітлення цієї проблеми, а саме: розроблення та упровадження бізнес-планування в діяльність життєзабезпечуючих підприємств-монополістів – підприємств ЖКГ.

**Основний матеріал і результати.** На сьогоднішній день підприємства ЖКГ відіграють важливу роль як на рівні регіонів, так і на рівні держави, оскільки житлово-комунальне

господарство займає провідне місце в економіці України.

Стабільне функціонування ЖКГ – одне з найважливіших завдань національного масштабу, його надійна і стійка робота є необхідною умовою для задоволення першочергових потреб населення [1, 3, 4, 20]. ЖКГ – найбільша частина міського господарства. До його складу входять 14 підгалузей, які надають більше сорока послуг, що мають ряд специфічних особливостей, відмінних від інших видів послуг, які надаються споживачам [4, 11, 15]:

- безперервність виробництва;
- локальний характер надання послуг;
- одночасність виробництва й споживання послуг;
- необмеженість, у більшості випадків складування і нагромадження послуг комунальних підприємств;
- залежність попиту на комунальні послуги від кліматичних умов, сезонних коливань, а також від періодичних коливань (місячних, тижневих й добових).

Проведений аналіз підприємств ЖКГ показав, що більша їх частина відзначається нестабільністю функціонування й нестійким фінансовим станом, що спричинені значною зношеністю основних засобів, недостатністю фінансування з боку держави, зростанням тарифів на житлово-комунальні послуги, зокрема водо-, тепlopостачання та водовідведення. Зазначені фактори впливають на платоспроможність населення, що призводить до збитковості галузі та значного навантаження на місцевий та державний бюджети. Одним з основних елементів комплексного розвитку регіону та держави в цілому автори пропонують упровадження та реалізацію бізнес-плану в життєдіяльність і функціонування підприємств ЖКГ з використанням сучасних європейських стандартів.

Бізнес-план є одним із ключових елементів стратегічного планування. Як і стратегічний план підприємства, він охоплює досить тривалий період, звичайно три – п'ять років, іноді більше. Однак між бізнес-планом і стратегічним планом існує ряд відмінностей [13, 14]:

1) на відміну від стратегічного, бізнес-план включає не весь комплекс загальних цілей фірми, а тільки одну з них – ту, яка пов'язана зі створенням і розвитком певного нового бізнесу. Бізнес-план організації орієнтований тільки на розвиток, в той час як стратегічний план може включати інші типи стратегій організації;

2) стратегічні плани – це зазвичай плани зі зростаючим горизонтом часу. Бізнес-план має чітко окреслені часові рамки. Таким чином, за своєю формою, на відміну від стратегічного, він тяжіє до проекту з його конкретним опрацюванням і певною самодостатністю;

3) у бізнес-плані функціональні складові (плани виробництва, маркетингу та ін.) мають набагато вагоміше значення, ніж у стратегічному плані, є повноправними, рівноважними частинами структури бізнес-плану.

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні і слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації. Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є [6, 7]:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати цей план.

Основною метою розроблення бізнес-плану з врахуванням європейських стандартів є планування фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. Поряд з головною метою розробники бізнес-плану повинні також відобразити й інші цілі [6]:

1) соціальні цілі – подолання дефіциту товарів і послуг, оздоровлення екологічної обстановки, поліпшення психологічного клімату в країні, створення нових духовних та культурних цінностей, розвиток науково-технічного й творчого потенціалу, розширення ділових контактів, міжнародних зв'язків;

2) підвищення статусу підприємця – розвиток і зміцнення економічного потенціалу

підприємця (включаючи виробничий потенціал, фінансовий, техніко-технологічний, науковий, освітній, а також духовний). Це служить умовою і запорукою можливості успішного здійснення подальших угод, підвищення престижу підприємця, що породжується його популярністю, доброю репутацією, гарантіями високої якості товарів і послуг;

3) інші, спеціальні цілі й завдання – розвиток контактів, закордонні поїздки, входження в різного роду асоціації та ін.

Бізнес-планування включає в себе три основні етапи [6, 7]:

1) підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями;

2) розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації; розроблення бізнес-плану;

3) презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

У ринковій економіці існує безліч версій бізнес-планів за формою, змістом, структурою і т. д. Найбільші відмінності спостерігаються в рамках модифікацій бізнес-планів залежно від призначення: по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги, технічні рішення), по підприємству в цілому (новому або чинному). У сучасних реаліях, найбільшої популярності набуває бізнес-план, який включає в себе європейський стандарт формування бізнес-плану UNIDO – Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization) [16, 22, 27]. ЮНІДО – міжнародна організація, яка займається виробленням стратегії економічного розвитку країн з перехідною економікою.

Розроблення бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає такі завдання [16, 22, 27]:

– здійснення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польові дослідження (за необхідності);

– збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проекту;

– виконання техніко-економічних розрахунків за проектом за міжнародним стандартом UNIDO;

– моделювання схеми фінансування бізнес-проекту;

– оптимізація параметрів бізнес-проекту для підвищення його інвестиційної привабливості;

– оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

Згідно зі стандартами UNIDO, структура бізнес-плану повинна вміщувати такі розділи [16, 22, 27]:

1) резюме;

2) опис підприємства і галузі;

3) опис продукції (послуг);

4) маркетинг і збут продукції (послуг);

5) виробничий план;

6) організаційний план;

7) фінансовий план;

8) спрямованість і ефективність проекту;

9) ризики і гарантії;

Слід зауважити, що при складанні сучасного бізнес-плану для постійно діючих підприємств ЖКГ значну увагу слід приділяти саме другому та третьому розділу. Це пов'язано зі специфікою галузі та монополізмом при наданні послуг. Бізнес-план підприємств ЖКГ має розроблятися та впроваджуватися не більше ніж на п'ять років. Така ситуація викликана постійною зміною ринкової економіки та підвищенням тарифів для різних категорій споживачів за спожиті житлово-комунальні послуги.

Варто зазначити, правильно розроблений і впроваджений в діяльність бізнес-план є запорукою успіху підприємства та отримання додаткових коштів від участі в грантових проектах, кредитних програмах, фінансової допомоги від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) [12], реалізації проектів державного приватного партнерства (ДПП) з його

перевагами щодо залучення ресурсів (у першу чергу фінансових та інвестиційних).

В умовах, коли фінансування від міжнародних донорів стає дедалі менш доступним, залучення коштів бізнесу, громадян та влади постає першочерговим завданням громадських організацій та органів місцевого самоврядування [9].

Як підтверджує зарубіжний досвід і, зокрема, практика постсоціалістичних країн, основним механізмом фінансування підприємств ЖКГ є ДПП. На сьогоднішній день держава неспроможна повною мірою фінансувати більшість галузей національної економіки, в тому числі і житлово-комунальне господарство, отже, можна зробити висновок, що його подальший розвиток в Україні безпосередньо залежить від залучення до процесу фінансування недержавних організацій, здатних мобілізувати додаткові бюджетні джерела фінансування, тобто доцільне використання механізмів ДПП при фінансуванні ЖКГ.

В Україні застосування ДПП унормовується Законом «Про державно-приватне партнерство» (від 1 липня 2010 р. № 2404-VI з останніми змінами та доповненнями від 16.10.2012) [1], базові положення якого, за оцінками експертів, відповідають сучасним європейським правовим орієнтирам.

Закон визначає, що проекти ДПП повинні відповідати таким основним критеріям [1]:

- мати довготривалий характер (понад п'ять років);
- передбачати передання приватному партнеру частини ризиків у процесі реалізації проектів;
- мати вищі техніко-економічні показники ефективності, ніж у разі реалізації без участі приватного партнера.

Однією з поширених форм ДПП є активне створення та впровадження ОСББ (об'єднання співвласників багатопверхових будинків). Переваги вказаної форми ДПП можливі тільки за умови досконалого правового регулювання діяльності ОСББ та популяризації такого роду об'єднань умотивованими перевагами у наданні житлово-комунальних та управлінських послуг, пільгами з боку органів державної влади та місцевого самоврядування тощо. На сьогоднішній день в Україні діє більше 15000 ОСББ [23]. Перше місце за кількістю створених ОСББ на регіональному рівні займає м. Вінниця [23].

Також одним з основних джерел додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально значущих проектів є благодійні фонди, які у свою чергу, надають допомогу для підприємств у вигляді грантів. Тому останні є найбільш поширеною формою фінансування проектів донорськими організаціями. Гранти надаються за результатами грантових програм, конкурсів, під час котрих фандрайзер повинен пройти складну процедуру подачі заявки на отримання гранта і в разі перемоги у конкурсі отримати кошти (допомогу). Грантові програми бувають відкритими (коли до участі допускаються всі організації, які відповідають певним вимогам донорської організації, наприклад НПО повинна бути внесена до Реєстру неприбуткових організацій) або закритими (коли допускаються тільки НПО, що відповідають особливим умовам грантової програми, наприклад, тільки регіональні партнери донорської організації чи НПО, котрі раніше отримували (або не отримували) гранти від цього (чи іншого) фонду, НПО певної адміністративної області тощо).

У таблиці 1 наведено основні типи грантів.

**Таблиця 1**

**Основні типи грантів [18, 24, 25]**

Типи грантів	Визначення
1	2
Гранти загальної підтримки	благодійна допомога, яка надається некомерційним організаціям на підтримку їх основної діяльності, забезпечення стабільності і розвитку
Гранти, програми або проекти	благодійна допомога, що надається для реалізації конкретного проекту або програми
Гранти з частковим фінансуванням	благодійна допомога, яка передбачає обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти неприбуткової організації)
Капітальні гранти	благодійна допомога, що надається на капітальні витрати неприбуткової

	організації (придбання нерухомості, необхідного обладнання, ремонт)
<i>Продовж. табл. 1</i>	
Корпоративні гранти	благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям підприємницькими структурами; чи гранти, що передбачають співфінансування проекту з боку бізнесу
Початкові гранти	благодійна допомога, котра надається некомерційним організаціям на початковому етапі їх розвитку з метою забезпечення їх стабільності і функціонування; або гранти на створення нових організацій (нових напрямів у рамках діючої організації)
Гранти в натуральній формі	благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів
Перспективні гранти	благодійна допомога, що надається неприбутковій організації у розмірі, який дорівнює статутного фонду організації, але виплачується частинами (частка виплати дорівнює сумі прибутків, котрі отримала організація за рік, якщо статутний внесок був здійснений одноразово)
Посередницькі гранти	благодійна допомога, яка надається спонсором для проведення соціально орієнтованої політики від його імені
Стимулюючі гранти	благодійна допомога, що становить певний відсоток від необхідної неприбутковій організації суми з метою її стимулювання до подальшого звернення до донорів; або кошти, які надаються для проведення кампаній зі збору коштів для неприбуткової організації
Цільові гранти	благодійна допомога, що надається неприбутковій організації цільовим чином для здійснення конкретної діяльності

Перевагами грантів є :

- дозвіл на отримання досить великої суми коштів на тривалий період часу;
- підготовка і подальша реалізація гранта виступає як помітний дисциплінуючий чинник для колективу ВНЗ, НПО та сприяє чіткому розподілу і закріпленню обов'язків серед працівників;

- у разі встановлення продуктивних взаємин між ВНЗ або НПО та грантодавцем, належного виконання реципієнтом відповідних програм чи проектів грантодавець і надалі буде схильний фінансувати проекти цієї організації.

Таким чином, розроблена ЮНІДО методологія складання бізнес-плану вельми корисна для управлінців підприємства та, особливо, для економіки України в період євроінтеграційних та трансформаційних змін.

**Висновки.** Ураховуючи нестабільний та подекуди незадовільний фінансовий стан підприємств ЖКГ розроблення та упровадження сучасних стандартів бізнес-планування дозволить сформулювати нові механізми щодо залучення інвестиційних ресурсів та здійснити значний вплив на ефективність діяльності, як керівництва підприємства, так і місцевих та державних органів влади.

Таким чином, автори довели, що ефективне бізнес-планування є важливим елементом комплексного розвитку ЖКГ регіону. Отримав подальший розвиток і алгоритм розроблення головних розділів сучасного бізнес-плану, беручи до уваги європейські стандарти, що значно поліпшить фінансовий стан та підвищить ефективність функціонування підприємств ЖКГ.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

2. Алгоритм попередження загрози банкрутства на підприємствах житлово-комунального господарства України / Т. С. Клебанова, О. О. Рудаченко // Моделі управління в ринковій економіці: зб. наук. праць / заг. ред. Ю. Г. Лисенка; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: ТОВ «Цифрова типографія», 2013. – Вип. 16. – С. 327 – 238.

3. Аналіз організаційно-економічних проблем у житлово-комунальному господарстві / О. О. Прокопенко // Комунальне господарство міст : наук.-техн. зб. – Х. : ХНАМГ, 2011. – Вип. 102. – С. 25 – 29. – (Серія «Економічні науки»).

4. Аспекти реформування житлово-комунального господарства у контексті конкурентних відносин / О. В. Димченко // Сучасні та перспективні методи і моделі

управління в економіці: монографія: у 2 ч. Ч. 1 / О. В. Димченко; за ред. А. О. Єпіфанова. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – С. 76 – 93.

5. Барнич Ю.О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності: навч. посіб. / Ю. О. Барнич; [відп. ред. Є. П. Брикайло]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – 2-ге вид., доповн. – К. : НТУУ «КПІ», 2011. – 124 с.

6. Бекетова О.Н. Бізнес-планування: конспект лекцій / О. Н. Бекетова, В. І. Найденко. – 2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> - назва з екрану.

7. Воротіна Л. І. Бізнес - планування: методологія, методика, механізм: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Воротіна, В. Є. Воротін, В. П. Чайковська. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. – 223 с.

8. Губені Ю.Е. Сучасні методи у бізнес-плануванні / Ю. Е. Губені, І. І. Костецька // Економіка АПК. – 2011. – № 6. – С. 90 – 93.

9. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія / О. В. Димченко. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 365с.

10. Збалансування інтересів учасників на ринку житлово-комунальних послуг / А. Ю. Бережна, О. І. Славута // Економічні проблеми та перспективи розвитку житлово - комунального господарства на сучасному етапі: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20 – 22 жовтня 2010 р.). – Харків: ХНАМГ, 2010. – С.67 – 71.

11. Енциклопедичний словник з державного управління / Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

12. Європейський банк реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>, вільний. – (дата звернення: 07.05.2016). – Назва з екрана.

13. Європейський союз [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm)

14. Європейський центр розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу: <http://ecaes.ulb.ac.be/>

15. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект / М. І. Камлик. – К. : Атака, 2005. – 431 с.

16. Как сделать бизнес-план по стандартам ЮНИДО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dissertacii-diplom-ufa.ru/informacija/ekonomika/biznes-plan-unido.html>.

17. Князь С.В. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, Я. С. Богів // Маркетинг і менеджмент інновацій. –2012. – № 2. – С.199 – 207.

18. Основы фандрайзинга: учеб. пособие. – Екатеринбург: Федеральное агентство по образованию, 2008. – 230 с.

19. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / М. Пашута // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 66 – 74.

20. Прогнозування показників фінансової діяльності підприємства житлово-комунального господарства за допомогою адаптивних моделей / Т. С. Клабанова, О. О. Рудаченко. – Х. : Бизнес Информ, 2015.– № 1 – С.143 – 148.

21. Реформування житлово-комунального господарства в контексті регіонального розвитку / Т. М. Качала // Економіка України. – 2010. – № 9. – С.84 – 93.

22. Стандарты UNIDO для бизнес-плана [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf)

23. Украина коммунальная [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://osbb.jkg-portal.com.ua/ru/publication/one/v-ukrajin-zrosla-klkst-osbb-468901>

24. Фандрайзинг в вопросах, ответах и цитатах: учеб. пособие / А. В. Комаровский. – Луганск, 2007. – 54 с.

25. Фандрайзинг: учеб. пособие. – Центральноукраинский региональный учебный центр. Партнерство общин фонд «Украина – США» (USAID), 2003. – 95 с.

26. Функционально-целевой подход к классификации затрат предприятий ЖКХ для целей управления/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1.Т. 3. – 340 с.

27. Project profile: Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Economic Integration Program [Electronic resource]. – Regime of access: <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebCSAZEn/EB1CF77343DC86DE85257CD90036075F>, free. – (date of the application: 07.05.2016)

**REFERENCES:**

1. Zakon Ukrainy «Pro derzhavno-privatne partnerstvo» [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Algoritm poperedzhennja zagrozy bankrutstva na pidprijemstvah zhytlovo-komunal'nogo gospodarstva Ukrainy / T. S. Klebanova, O. O. Rudachenko // Modeli upravlinnja v rynkovij ekonomici: zb. nauk. prac' / zag. red. Ju. G. Lysenka; Donec'kyj nac. un-t. – Donec'k: TOV «Cyfrova typografija», 2013. – Vyp. 16. – S. 327 – 238.
3. Analiz organizacijno-ekonomichnyh problem u zhytlovo-komunal'nomu gospodarstvi / O. O. Prokopenko // Komunal'ne gospodarstvo mist : nauk.-tehn. zb. – H. : HNAMEG, 2011. – Vyp. 102. – S. 25 – 29. – (Serija «Ekonomichni nauky»).
4. Aspekty reformuvannja zhytlovo-komunal'nogo gospodarstva u konteksti konkurentnyh vidnosyn / O. V. Dymchenko // Suchasni ta perspektyvni metody i modeli upravlinnja v ekonomici: monografija: u 2 ch. Ch. 1 / O. V. Dymchenko; za red. A. O. Jepifanova. – Sumy : DVNZ «UABS NBU», 2008. – S. 76 – 93.
5. Barnych Ju.O. Biznes-plan pidprijemnych'koi' vyrobnychoi' dijal'nosti: navch. posib. / Ju. O. Barnych; [vidp. red. Je. P. Brykajlo]; M-vo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, Nac. tehn. un-t Ukrainy «Kyiv. politehn. in-t». – 2-ge vyd., dopovn. – K. : NTUU «KPI», 2011. – 124 s.
6. Beketova O.N. Biznes-planuvannja: konspekt lekcij / O. N. Beketova, V. I. Najdenko. – 2007 [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> - nazva z ekranu.
7. Vorotina L. I. Biznes - planuvannja: metodologija, metodyka, mehanizm: navch. posib. dlja stud. VNZ / L. I. Vorotina, V. Je. Vorotin, V. P. Chajkovs'ka. – K. : Vyd-vo Jevrop. un-tu, 2010. – 223 s.
8. Gubeni Ju.E. Suchasni metody u biznes-planuvanni / Ju. E. Gubeni, I. I. Kostec'ka // Ekonomika APK. – 2011. – № 6. – S. 90 – 93.
9. Zhytlovo-komunal'ne gospodarstvo v reformacijnomu procesi: analiz, proektuvannja, upravlinnja: monografija / O. V. Dymchenko. – H. : HNAMEG, 2009. – 365s.
10. Zbalansuvannja interesiv uchasnykiv na rynku zhytlovo-komunal'nyh poslug / A. Ju. Berezhna, O. I. Slavuta // Ekonomichni problemy ta perspektyvy rozvytku zhytlovo - komunal'nogo gospodarstva na suchasnomu etapi: mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Harkiv, 20 – 22 zhovtnja 2010 r.). – Harkiv: HNAMEG, 2010. – S.67 – 71.
11. Encyklopedychnyj slovnyk z derzhavnogo upravlinnja / Ju. P. Surmin, V. D. Bakumenko, A. M. Myhnenko ta in.; za red. Ju. V. Kovbasjuka, V. P. Troshhyns'kogo, Ju. P. Surmina. – K. : NADU, 2010. – 820 s.
12. Jevropejs'kyj bank rekonstrukcii' ta rozvytku [Elektronnyj resurs]. – Elektronni tekstovi dani. – Rezhym dostupu: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>, vil'nyj. – (data zvernennja: 07.05.2016). – Nazva z ekranu.
13. Jevropejs'kyj sojuz [Elektronnyj resurs]. – Elektronni tekstovi dani. – Rezhym dostupu: [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm)
14. Jevropejs'kyj centr rozvytku naukovykh doslidzhen' v ekonomici i statystycki [Elektronnyj resurs]. – Elektronni tekstovi dani. – Rezhym dostupu: <http://ecares.ulb.ac.be/>
15. Ekonomichna bezpeka pidprijemnych'koi' dijal'nosti: ekonomiko-pravovyj aspekt / M. I. Kamlyk. – K. : Ataka, 2005. – 431 s.
16. Kak sdelat' biznes-plan po standartam JuNYDO [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupa: <http://www.dissertacii-diplom-ufa.ru/informacija/ekonomika/biznes-plan-unido.html>.
17. Knjaz' S.V. Biznes-planuvannja innovacijnyh proektiv: sutnist' tehnologij, perevagy i nedoliky / S. V. Knjaz', N. G. Georgiadi, Ja .S. Bogiv // Marketyng i menedzhment innovacij. –2012. – № 2. – S.199 – 207.
18. Основы фандрайзинга: учеб. пособие. – Екатеринбург: Федеральное агентство по образованию, 2008. – 230 s.
19. Pashuta M. Biznes-planuvannja jak faktor uspishnoi' pidprijemnych'koi' dijal'nosti / M. Pashuta // Personal. – 2006. – № 10. – S. 66 – 74.

20. Prognozuvannya pokaznykiv finansovoi' dijalnosti pidpryjemstva zhytlovo-komunal'nogo gospodarstva za dopomogoju adaptyvnyh modelej / T. S. Klabanova, O. O. Rudachenko. – H. : Byznes Ynform, 2015.– № 1 – S.143 – 148.

21. Reformuvannya zhytlovo-komunal'nogo gospodarstva v konteksti regional'nogo rozvytku / T. M. Kachala // Ekonomika Ukrainy. – 2010. – № 9. – S.84 – 93.

22. Standarty UNIDO dlja byznes-plana [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupa: [http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf)

23. Ukrayna kommunal'naja [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupa: <http://osbb.jkg-portal.com.ua/ru/publication/one/v-ukrajin-zrosla-klkst-osbb-468901>

24. Fandrezjyng v voprosah, otvetah y cytatah: ucheb. posobyje / A. V. Komarovskij. – Lugansk, 2007. – 54 s.

25. Fandrajzjyng: ucheb. posobyje. – Central'noukrayns'kij regyonal'nyj uchebnyj centr. Partnerstvo obshhyn fond «Ukrayna – SShA» (USAID), 2003. – 95 s.

26. Funkcyonal'no-celevoj podhod k klasyfikacyi zatrat predpryjatij ZhKH dlja celej upravlenija/ Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noi' vlasnosti: zbirnyk naukovykh prac'. – Mariupol' DVNZ «PDTU», 2012. – Vyp. 1.T. 3. – 340 s.

27. Project profile: Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) Economic Integration Program [Electronic resource]. – Regime of access: <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebCSAZEn/EB1CF77343DC86DE85257CD90036075F>, free. – (date of the application: 07.05.2016)

UDC 658.115.31

**Olena Dymchenko**, Doctor of Science in Economics, professor. **Olga Rudachenko**, Candidate of Science in Economics. O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. **Alla Berezna**, Candidate of Science in Economics. Regional Office of the State Property Fund of Ukraine Poltava region. **European standards of business planning as part of integrated development of housing and communal services of the region.** The problems of housing and communal services, which lead to poor financial condition of the enterprises of this branch are presented. The necessity of business planning, including European standards, both for the enterprise managers, as well as for public authorities is justified. It is proved that properly developed business plan is part of the integrated development of housing and communal services of the region.

**Keywords:** housing and communal services, the financial condition, business plan, European standards.

УДК 658.115.31

**Димченко Елена Владимировна**, доктор экономических наук, профессор. **Рудаченко Ольга Александровна**, кандидат экономических наук. Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова. **Бережная Алла Юрьевна**, кандидат экономических наук. Региональное отделение ФГИУ по Полтавской области. **Европейские стандарты бизнес-планирования как элемент комплексного развития жилищно-коммунального хозяйства региона.** Рассмотрены проблемы жилищно-коммунального хозяйства, которые приводят к неудовлетворительному финансовому состоянию предприятий всей отрасли. Обоснована необходимость бизнес-планирования, включая европейские стандарты, как для управленцев предприятия, так и для государственной власти. Доказано, что правильно составленный бизнес-план является элементом комплексного развития жилищно-коммунального хозяйства региона.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, финансовое состояние, бизнес-план, Европейские стандарты.

УДК 658.115.31

**Димченко Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, професор. **Рудаченко Ольга Олександрівна**, кандидат економічних наук. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. **Бережна Алла Юріївна**, кандидат економічних наук, начальник. Регіональне відділення ФДМУ по Полтавській області. **Європейські стандарти бізнес-планування як елемент комплексного розвитку житлово-комунального господарства регіону.** Розглянуто проблеми житлово-комунального господарства, які призводять до незадовільного фінансового стану підприємств усієї галузі. Обґрунтовано необхідність бізнес-планування, включаючи європейські стандарти, як для управлінців підприємства, так і для державної влади. Доведено, що правильно складений бізнес-план є елементом комплексного розвитку житлово-комунального господарства регіону.

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, фінансовий стан, бізнес-план, Європейські стандарти.



УДК 658.501.338.24

## РЕАЛІЗАЦІЯ НОВОГО МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

О.В. Редкін\*, кандидат технічних наук. Д.М. Толкачов.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

\*RedkinAleksandrV@i.ua

---

© Редкін О.В., 2016.

© Толкачов Д.М., 2016.

Стаття отримана редакцією 01.06.2016 р.

**Вступ.** Незадовільний характер розвитку національного господарства потребує організації нового механізму проведення якісних змін і забезпечення прогресу в економіці та інших сферах суспільного життя. Аналіз досвіду передових країн і компаній світу показує, що їх успіх ґрунтується на інноваційній моделі сталого розвитку, яка реалізується на основі стратегічних планів та цільових програм [1]. Процеси підписання і прагнення швидкого виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (ЄС) засвідчили, що все суспільство рішуче налаштовано перейти на світові стандарти життя, господарювання і ведення бізнесу. У цих умовах актуальним стає завдання ефективного формування й використання нового механізму стратегічного і проектного управління інноваційним та соціально-економічним розвитком держави й у першу чергу її реального сектору економіки.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Вивченню проблем модернізації виробничо-господарських систем та різних сфер економічної діяльності, розробленню теоретичних основ і практичних заходів щодо управління інноваційними процесами та розвитком високотехнологічного виробництва присвячені роботи вітчизняних і закордонних учених, таких як С.В. Валдайцев, З.С. Варналій, В.М. Ге-єць, Н.П. Гончарова, Н.Д. Еквілайн, П.Н. Завлін, С.М. Ілляшенко, Б.Е. Кваснюк, А.А. Мазаракі, В.І. Соловійов, В.Д. Стівенсон, Л.І. Федулова, Й.А. Шумпетер, Р.Ф. Якобс та ін. Особливості загальної теорії й практики управління проектами наведені в працях Г.О. Бардиша, С.Д. Бушуєва, Ю.Н. Забродіна, А. Зелля, Н.І. Ільїна, Х. Керцнера, І.І. Мазура, В.О. Онищенко, Д.Н. Пінто, М.Л. Разу, О.М. Саруханова, В.Д. Шапіро та ін.

Об'єктивне розуміння кризових явищ та економічних проблем держави (особливо у 2014–2015 роках, коли загальне падіння ВВП досягло 20%, а інфляція перевищила 50% [2]) обумовило потребу пошуку ефективних шляхів реформування вітчизняного господарства за рахунок його переходу на інноваційну модель розвитку, а також побудову сучасного механізму для успішного втілення цієї моделі. З точки зору авторів статті, відповіді на ці виклики можна знайти в проектах національної стратегії розвитку держави, таких як «Україна – 2015. Національна стратегія розвитку» [3], «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» [4] та ін. Але вони не були закріплені на законодавчому рівні, як і не було чітко визначено організаційно-економічного та управлінського механізму їх реалізації в пріоритетних галузях національного господарства, регіонах й територіях, програмах і проектах. Тільки в 2014 році Верховна Рада затвердила Угоду про асоціацію України та ЄС. Цей документ став першим концептуальним загальнонаціональним (і міжнародним) планом дій, на основі якого почався якісний перехід суспільства на світові стандарти життєдіяльності та розвитку. Слід зазначити, що для практичної реалізації цей план має бути ще багатократно деталізований, доопрацьований та узгоджений за участі всіх верст населення, а потім доведений до кожної галузі економіки, регіону, території, бізнесу, щоб на основі затверджених стратегій, програм, планів і проектів утілити їх у життя, чітко уявляючи цілі, завдання та результати майбутніх перетворень і механізми досягнення запланованих показників.

Виходячи з результатів проведеного аналізу наукових досліджень і публікацій, а також стану вітчизняної економіки й світового досвіду її сучасного розвитку, можна визначити, що для успішного

реформування та інноваційного прогресу національного господарства, серед іншого, необхідне суттєве оновлення системи стратегічного планування й проектного управління інноваційним і соціально-економічним розвитком держави, її реального сектора економіки та в першу чергу найбільш перспективних галузей високотехнологічного виробництва наукоємної й конкурентоспроможної продукції з високим рівнем доданої вартості.

**Головною метою статті** є висвітлення результатів теоретичного дослідження та розроблених практичних інструментів щодо побудови й організації ефективного функціонування комплексного механізму стратегічного й проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС).

**Основний матеріал і результати.** Ураховуючи успішний досвід, сучасні підходи до планування та реалізації стратегічних планів і програм розвитку передових країн й компаній світу [4–6], можна зробити висновок, що ключовими кроками організації якісної системи стратегічного, мультипроєктного і проектного управління прогресом вітчизняного господарства мають стати:

1) формування Національної концепції соціально-економічного та інноваційного розвитку держави, котра, серед іншого, враховувала не тільки положення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а й реальний стан і можливості відновлення всіх елементів економіки та суспільного життя;

2) розроблення, законодавче затвердження й якісне виконання Національної стратегії і Програми соціально-економічного та інноваційного розвитку держави шляхом:

а) вибору базових принципів, підходів, процедур та інструментів формування Стратегії на основі стратегічного аналізу інноваційного розвитку національної економіки, інших сфер суспільного життя порівняно зі світовими тенденціями за останні десятиліття (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). Пріоритет мають отримати питання організації дієвого механізму створення найсучасніших наукоємних типів продукції, високих технологій та передових систем виробництва, котрі синергетично спроможні успішно реалізувати «під ключ» повний інноваційний цикл: потреби споживачів і суспільства – створення новацій та інновацій – підготовка, освоєння, виробництво та реалізація потрібної інноваційної продукції – максимальне задоволення потреб споживачів, у тому числі за рахунок надання фірмового довічного сервісу. При цьому до кінцевих результатів має бути віднесено динамічний перехід до нових циклів, забезпечення конкурентоспроможності продукції та її виробників, зростання добробуту населення. Проведені дослідження показали, що таким механізмом можуть стати ВНВС, котрі інтегрують і постійно втілюють найкращий світовий та вітчизняний досвід, останні досягнення науки й техніки, включаючи інжиніринг, реінжиніринг, девелопмент, стратегічний, мультипроєктний і проєктний менеджмент;

б) визначення головної мети, основних цілей, завдань і ключових заходів щодо формування та реалізації Стратегії розвитку держави (її змісту), основних (передових) галузей економіки й соціальної сфери, в яких у першу чергу мають бути втілені пріоритетні програми, реформи та інші перетворення. При цьому соціальний захист і розвиток кожної людини завжди має бути головним пріоритетом;

в) деталізації Стратегії в конкретних загальнонаціональних, галузевих, регіональних та інших програмах (у тому числі із залученням іноземних інвесторів та виконавців робіт). Ключовими механізмами дієвої та якісної реалізації цього кроку мають стати відповідні плани виконання наступних дій та заходів, у яких визначені способи, напрями та етапи досягнення запланованих цілей;

г) актуалізації цілей, цільових індикаторів і стратегічних завдань довгострокової інноваційної політики в основних галузях економіки та соціальної сфери;

д) визначення завдань і пріоритетів інтегрованого розвитку національної інноваційної системи (НІС) та високотехнологічного виробництва (у складі програм організації, функціонування і прогресу ВНВС), інноваційного бізнесу й освіти, регіонів і територій, зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного співробітництва, включаючи питання щодо залучення та раціонального використання передових інновацій, різних інвестицій та інших потрібних ресурсів;

е) установа параметрів стратегічно-просторового, інноваційного, високотехнологічного, організаційного та фінансово-економічного розвитку, підтримки державою інноваційних процесів в Україні;

ж) формування конкретних механізмів (процедур й інструментів) реалізації стратегій, включаючи стандарти мультипроєктного та проектного менеджменту;

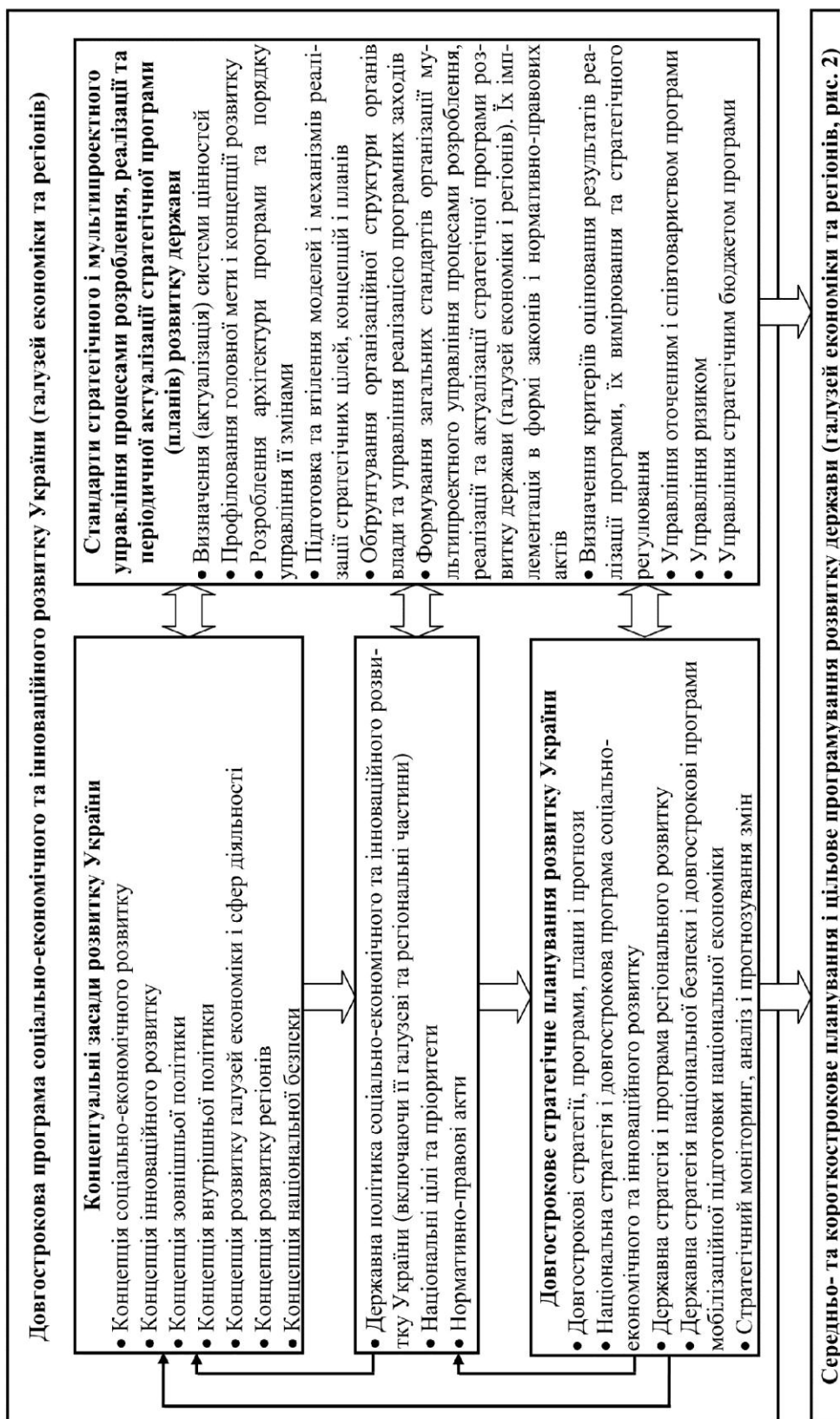


Рис. 1. Стратегічне та мультипроектне управління довгостроковими програмами і планами соціально-економічного та інноваційного розвитку України

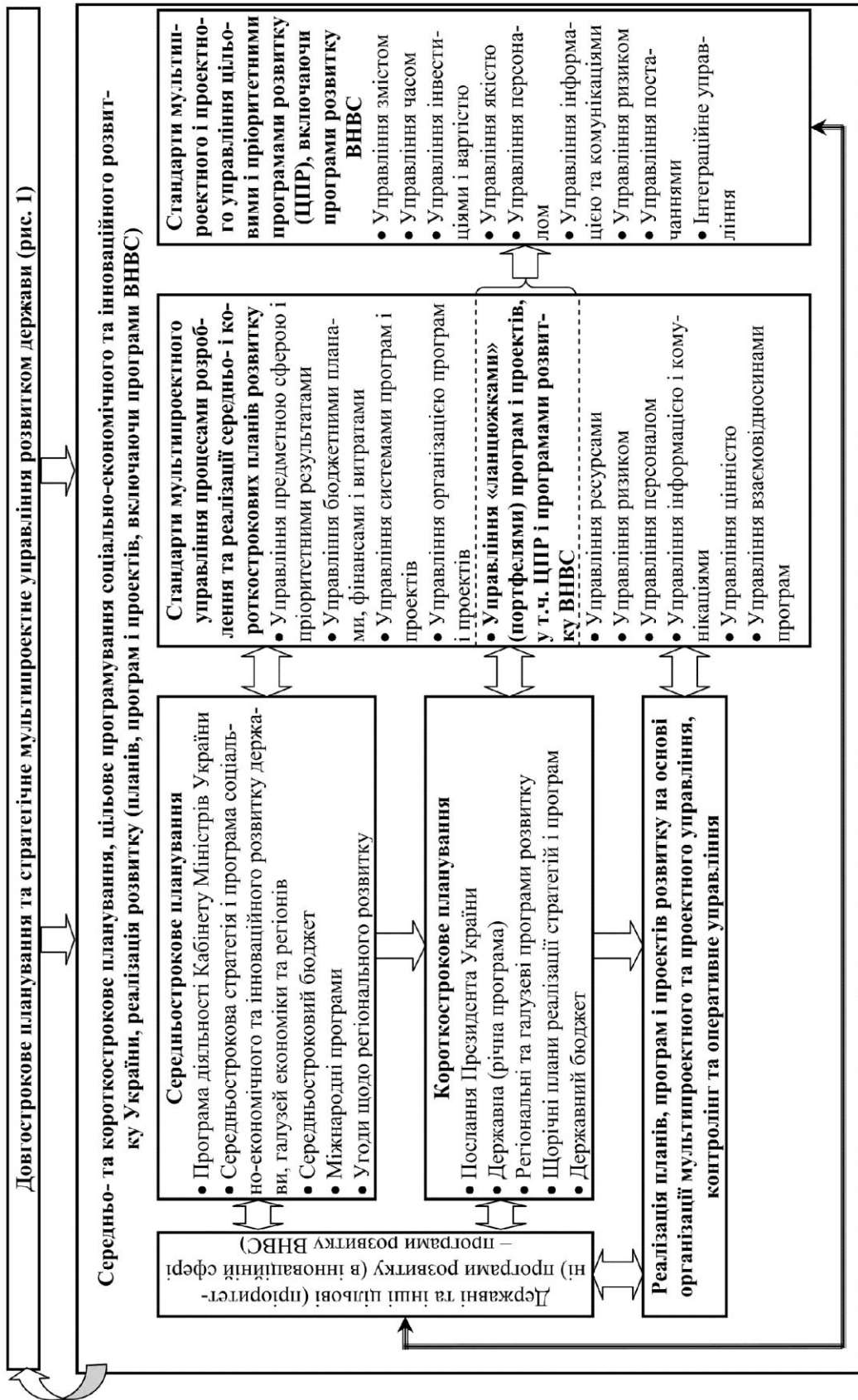


Рис. 2. Мультипроектне та проектне управління середньостроковими планами і цільовими програмами розвитку України (її галузей економіки, сфер діяльності, регіонів, ВННС)

з) розроблення та виконання «під ключ» конкретних планів, програм і проектів розвитку різних сфер національного господарства та бізнесу насамперед щодо формування і прогресу ВНВС.

Технологія стратегічного, мільтипроектного та проектного управління щодо реалізації запропонованих кроків на основі Національної стратегії розвитку України зображена на рис. 1 і 2. Наведена схема дозволяє сформувати нову концептуальну модель і механізм організації інтегрованої системи стратегічного планування, мультипроєктного та проектного управління в процесах розроблення й втілення Національної стратегії, планів і програм соціально-економічного та інноваційного розвитку України. Ця модель (і механізм) ґрунтуються на принципі гармонійного прогресу всіх систем і процесів у державі (щодо регіонів, галузей господарювання, видів економічної діяльності та суспільного життя). Тобто синхронно з формуванням Національної концепції, Стратегії і Програми соціально-економічного та інноваційного розвитку, центральні й регіональні органи влади (включаючи органи місцевого самоврядування) мають розробити відповідні й узгоджені між собою галузеві та регіональні концепції, стратегії й програми розвитку. Вони повинні бути затверджені до виконання як єдиний загальнодержавний комплексний документ – Програма розвитку України. При їх реалізації процес модернізації та руху держави до ЄС (тобто світових стандартів господарювання й життя) розглядається як інтегроване виконання мегапроєкту, в якому інноваційний і високотехнологічний розвиток є джерелом економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності та соціального прогресу, характерного для постіндустріального суспільства.

Пріоритетом організаційно-методологічного оновлення системи управління інноваційним та економічним прогресом національного господарства є якісне зростання ефективності управлінських процесів, у тому числі за рахунок використання сучасних процедур та інструментів стратегічного планування й програмно-цілевих методів реалізації розвитку економіки. Це досягається шляхом імплементації в діяльність органів виконавчої влади більш досконалих стандартів управління, котрі стосуються:

а) забезпечення інтеграції управлінської діяльності в циклічному процесі виконання базових функцій менеджменту: ініціація – планування – впровадження – створення результатів – інтеграція в наступний цикл розвитку. Цей процес має бути скоординований не тільки в просторі й часі, а й в організації взаємодії різних рівнів і підсистем керівництва соціально-економічними реформами й інноваційним прогресом (на рівні держави – центральних органів законодавчої та виконавчої влади; на галузевому та регіональному рівнях; інших рівнях);

б) модернізації процесів функціонального управління змістом і результатами, часом, інвестиціями, вартістю, якістю, персоналом й учасниками, інформацією та комунікаціями, змінами в об'єкті управління.

Усі перелічені процеси щодо розвитку України та її системи господарювання мають бути організаційно інтегровані й скоординовані шляхом модернізації структури й функцій управління на різних рівнях його керівництва. Оптимізація управлінського персоналу повинна проводитися за рахунок підвищення його професійних знань та продуктивних дій щодо реалізації «під ключ» відповідних планів, програм і проектних заходів на основі освоєння та застосування світових стандартів стратегічного, мультипроєктного та проектного управління. Для цього в структурі вже існуючих координаційних рад, які діють при Адміністрації Президента України, Кабінеті Міністрів України та серед комітетів Верховної Ради України, а також у департаментах, управліннях і службах центральних, регіональних і місцевих органів влади, які беруть участь в управлінні економікою та розвитком держави (галузей господарювання, регіонів і територій), потрібно створити відповідні підрозділи, котрі будуть відповідати й координувати процеси та результати розроблення і реалізації відповідних стратегій, програм і проектів на основі єдиної сучасної методології стратегічного, мультипроєктного та проектного менеджменту. Адміністративно-управлінський персонал цих новостворених органів координаційного управління має не тільки сам професійно використовувати нові форми керівництва розвитком, а й забезпечити організацію необхідних навчальних центрів та розроблення програм підготовки професійних проектних менеджерів для різних організацій – виконавців цільових програм і проектів, які є аналогічними американським системам (моделям) зрілості в управлінні персоналом й проєктами (так звані моделі РМММ і РСММ).

Формування сучасного механізму інноваційного розвитку в Україні потребує побудови нового для держави типу організаційно-економічних структур, якими сьогодні є ВНВС. Вони здатні виконувати "під ключ" повний інноваційний цикл створення новітньої продукції, технологій і систем виробництва, а також забезпечувати промисловий випуск і реалізацію цієї конкурентоспроможної продукції. За своєю сутністю ВНВС – це програмно-орієнтована гнучка організаційна структура, яка гармонійно інтегрує (в інноваційній програмі або проекті) та синергетично посилює всі переваги окремих елементів інноваційної системи і сучасного високотехнологічного (промислового) виробництва, а також спрямовує їх на плідну співпрацю для створення єдиного (для всіх) унікального результату – інноваційної продукції з високим рівнем доданої вартості. Найбільш успішними прикладами існуючих ВНВС слугують як окремі індустріально- і технологічно розвинуті країни (Японія, Сінгапур, Німеччина, США), так і провідні інноваційно-високотехнологічні транснаціональні компанії (ТНК): «Соні», «Тойота», «БМВ», «Боїнг», «Аеробас» та ін. Крім того, ВНВС може (в різних комбінаціях) охоплювати: інноваційні кластерні та науково-виробничі корпоративні системи, науково-технічні та фінансово-промислові альянси, консорціуми, СП, технополіси і технопарки, венчурний бізнес, потужну академічну та університетську науку, державні та недержавні установи. ВНВС можуть утворювати так звані центри (території) інноваційно-економічного зростання, де реалізуються комплекси цільових програм.

На думку авторів, використання цільових програм розвитку ВНВС дозволить створити гнучкий механізм організації сталого розвитку України на основі стратегічного і проектного управління її інноваційним прогресом, тому що:

1) цільові програми є базовим інструментарієм реалізації стратегій та стратегічних (довго-, середньо-, короткострокових) планів розвитку держави, галузей господарювання й регіонів (рис. 1 і 2);

2) програмно-цільовий метод (в свою чергу) є різновидом проектного та мультипроектного управління, реалізація стандартів якого формує універсальну методологію і сучасний механізм забезпечення прогресу будь-якої (за складністю) організаційно-економічної системи на основі стратегічного плану (стратегії) її розвитку [4–6];

3) формування в Україні комплексу потужних ВНВС утворює дієвий механізм (і синергетичний ефект) переходу держави на інноваційну модель сталого розвитку та забезпечення її конкурентоспроможності.

Одним із ключових комплексних результатів проведених досліджень стало розроблення алгоритму й стандартизованих процедур проектування цільових програм розвитку ВНВС, що в кінцевому підсумку дозволило побудувати цілісний і дієвий механізм організації та інтеграції стратегічного, мультипроектного і проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його ВНВС. На рис. 3 наведено модель організації проектного управління в програмах розвитку й функціонування ВНВС.

У запропонованому механізмі (моделі) всі процеси управління умовно об'єднані в такі три групи:

- а) процедури та інструменти розроблення предметної частини програми;
- б) процедури та інструменти її фінансово-економічної частини;
- в) стандартизовані процеси проектного управління ходом реалізації програми та забезпечення її ефективності.

На основі аналізу найкращого світового і вітчизняного досвіду, існуючих стандартів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту в процесі дослідження було визначено структуру та зміст основних процедур й інструментів управління процесами розроблення і реалізації «під ключ» програм розвитку та функціонування ВНВС, які наведено в табл. 1. За своєю сутністю вони інтегрують загально визнані у світі стандарти проектного менеджменту [5] з окремими спеціальними процедурами організації й управління роботами предметної та фінансово-економічної частин програми (див. рис. 3 і табл. 1). Деталізація змісту розроблених спеціальних процедур управління роботами програми протягом усього її життєвого циклу та практичні рекомендації щодо порядку їх виконання наведено в роботах [7–10].

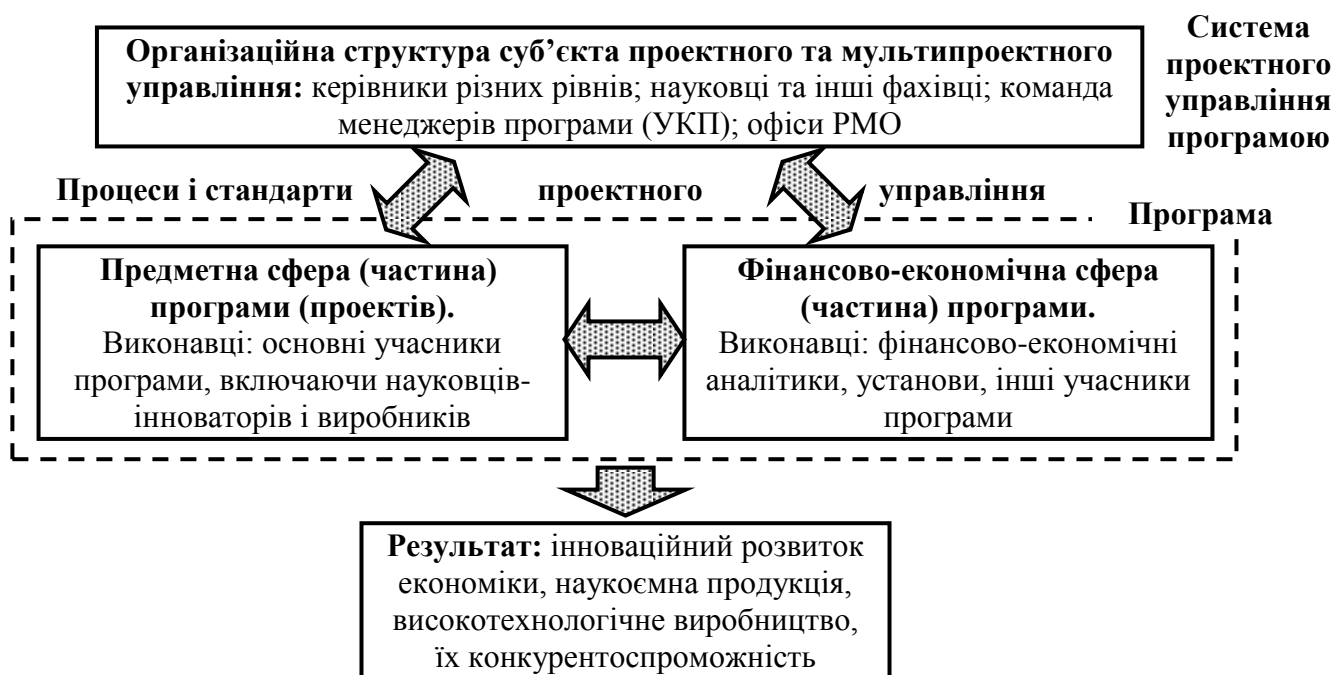


Рис. 3. Схема проектного та мультипроектного управління в програмах інноваційного розвитку ВНВС

Запропонований у табл. 1 механізм (алгоритм) і стандарти сучасного управління процесом розроблення та реалізації «під ключ» програм інноваційного розвитку ВНВС разом з іншими результатами цієї роботи забезпечують інтегроване стратегічне, мультипроектне й проектне управління інноваційним розвитком національного господарства та її елементів – ВНВС, тобто реалізують сучасну концепцію стратегічного програмно-цільового управління прогресом реального сектора економіки.

**Висновки та пропозиції.** Наведені в статті результати досліджень і комплексний механізм удосконалення системи організації та управління процесами стратегічного планування й програмно-цільового виконання інтегрованих заходів з інноваційного розвитку національного господарства та його ВНВС дозволяють:

1) забезпечити реалізацію за світовими стандартами інноваційного прогресу не тільки в реальному секторі економіки, а й в усій державі;

2) розширити сферу застосування запропонованих процедур та інструментів стратегічного, мультипроектного й проектного менеджменту на інші сфери суспільного життя, бізнесу та розвитку України;

3) інтегровано застосувати в процесах розвитку національного господарства найкращий світовий досвід, досягнення передової науки і техніки, сучасну теорію та практику управління інноваційним прогресом, що охоплює такі його різновиди:

- управління інноваційними програмами на основі ціннісного підходу;
- створення нових процесно-орієнтованих моделей на основі методу критичних ланцюжків і теорії обмежень;
- застосування в програмах ентропійних моделей управління ризиками;
- упровадження Інтернет-орієнтованих комп'ютерних технологій з управління проектами і програмами;
- застосування когнітивних моделей накопичення знань і навичок з управління проектами і програмами, створення їх генетичних моделей;
- використання моделей і методів управління креативним потенціалом управлінських програм команди в процесах реалізації її інноваційних проектів;

Таблиця 1  
Механізм реалізації та загальні стандарти проектного управління в цільових програмах розвитку та їх інноваційних проектах

Остові процеси і результати предметної сфери програми	Стандартизований процес управління програмою	Остові процеси і результати фінансово-економічної сфери програми
1	2	3
<p><b>I. Передінвестиційна (передпроектна) фаза формування концепції, дослідження та прийняття стратегічних рішень щодо програми розвитку</b></p> <p>I.1. Уточнення місії та інноваційної стратегії розвитку. I.2. Формування місії, системи цілей і завдань майбутньої програми розвитку стосовно удосконалення ВНВС (або інших економічних систем), її продукції, сфери діяльності і бізнес-процесів. I.3. Стратегічні передпроектні дослідження ідей і концепцій програми, зовнішнього і внутрішнього середовища. I.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання ключової ідеї та стратегічних цілей програми. I.5. Формування загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми. I.6. Структуризація робіт програми на основі побудови «дерева цілей», «дерева завдань», «дерева рішень» і «дерева робіт». I.7. Аналіз ризику і невизначеності. I.8. Стратегічні проектні дослідження. ТЕО та бізнес-планування щодо визначення базових параметрів основного варіанту рішення програми. I.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування та реалізації програми, її проектів, їх інвестиційного забезпечення.</p>	<p><b>I.1. Управлінські процеси ініціації програми:</b></p> <p>I.1.1. Розроблення статуту програми. I.1.2. Розроблення попереднього опису змісту програми. <b>I.2. Група заходів з управління програмою розвитку:</b></p> <p>I.2.1. Розроблення комплексного плану управління програмою. I.2.2. Планування управління змістом. I.2.3. Визначення змісту. I.2.4. Створення ієрархічної структури робіт (ICP). I.2.5. Визначення складу операцій (робіт і заходів). I.2.6. Визначення взаємозв'язків операцій (робіт і заходів). I.2.7. Оцінювання ресурсів операцій. I.2.8. Оцінювання привалюєтності операцій (робіт і заходів). I.2.9. Розроблення розкладу (календарного плану-графіку).</p>	<p>I.Ф.1. Формування задуму і складання резюме програми. I.Ф.2. Ідентифікація інвестиційних можливостей: I.Ф.2.1. Визначення інвестиційних можливостей. I.Ф.2.2. Аналіз загальних можливостей (макропідхід). I.Ф.2.3. Аналіз можливостей програми розвитку (мікропідхід). I.Ф.2.4. Формування інвестиційного задуму та декларації про наміри. I.Ф.3. Підготовка обґрунтування і концепції програми розвитку: I.Ф.3.1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО): визначення критеріїв та попередній аналіз альтернативних варіантів. I.Ф.3.2. Розроблення попереднього плану управління програмою. I.Ф.3.3. Проведення допоміжних (функціональних) досліджень. I.Ф.3.4. Попередня оцінка інвестиційної привабливості підприємства та його програми. Прийняття попереднього рішення щодо розвитку програми та підготовки завдання на здійснення докладного ТЕО програми. I.Ф.3.5. Проведення докладного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) програми, включаючи ТЕО будівельно-інвестиційної частини. I.Ф.3.6. Складання бізнес-планів програми для залучення інвестора та інших потенціальних учасників. I.Ф.4. Комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми. Прийняття стратегічних рішень щодо початку реалізації програми та її інвестиційного забезпечення. I.Ф.4.1. Незалежна експертиза ТЕО, бізнес-планів програми. I.Ф.4.2. Розроблення, розгляд, погодження (і затвердження) оціночного плану супутніх (загальних) витрат інвестиційної сфери програми. I.Ф.4.3. Розроблення, розгляд, погодження (та затвердження) інвестиційного меморандуму. I.Ф.4.4. Погодження та затвердження: - статуту (концепції) програми; - попереднього опису і змісту програми.</p>



1	2	3
<p><b>II. Інвестиційна фаза розроблення</b></p> <p><b>II. (1). Підфаза основних досліджень</b></p> <p>II.(1).1. Створення (розширення) команди програми (УКП).</p> <p>II.(1).2. Планування заходів першої підфази програми.</p> <p>II.(1).3. Проведення науково-дослідницьких робіт.</p> <p>II.(1).4. Детальна розробка проектно-конструкторської частини програми:</p> <p>II.(1).4.1. Проектно-конструкторські роботи з розробки конструкцій інноваційного продукту та технології його промислового виробництва.</p> <p>II.(1).4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань.</p> <p>II.(1).4.3. Проектування технологічної та організаційної підготовки виробництва інноваційного продукту.</p> <p>II.(1).4.4. Будівельне проектування (розроблення ПКД).</p> <p>II.(1).4.5. Розроблення проектних рішень і планів з організації промислового освоєння інноваційної продукції, виробничих та інших потужностей – результатів інвестиційної фази програми.</p> <p>II.(1).4.6. Проектування заходів із завершення активної частини програми і закриття контрактів.</p> <p>II.(1).5. Погодження, експертиза та затвердження проектно-конструкторської та іншої інвестиційної документації.</p>	<p>1.2.10. Вартісне оцінювання (очікувані витрати).</p> <p>1.2.11. Розроблення бюджету (кошторису) витрат.</p> <p>1.2.12. Планування якості (формування якості програми і стандартів управління нею).</p> <p>1.2.13. Планування людських ресурсів.</p> <p>1.2.14. Планування комунікацій.</p> <p>1.2.15. Планування управління ризиками.</p> <p>1.2.16. Ідентифікація ризиків.</p> <p>1.2.17. Якісний аналіз ризиків.</p> <p>1.2.18. Кількісний аналіз ризиків.</p> <p>1.2.19. Планування щодо реагування на ризики.</p> <p>1.2.20. Планування закупівель і поставок (придбав).</p> <p>1.2.21. Планування контрактів і процесу контрактної.</p>	<p><b>та реалізації програми інноваційного розвитку</b></p> <p><b>проектування і планування програми розвитку</b></p> <p>II.(1Ф).1. Фінансово-економічне планування проведення та забезпечення науково-дослідницьких і проектно-планових робіт програми.</p> <p>II.(1Ф).2. Детальний проектний аналіз основних операцій, заходів і робіт, умов реалізації програми:</p> <p>II.(1Ф).2.1. Технічний аналіз.</p> <p>II.(1Ф).2.2. Інституційний аналіз.</p> <p>II.(1Ф).2.3. Соціальний аналіз.</p> <p>II.(1Ф).2.4. Економічний аналіз.</p> <p>II.(1Ф).2.5. Комерційний (маркетинговий) аналіз, прогнозування тенденцій і трендів.</p> <p>II.(1Ф).2.6. Фінансовий аналіз можливостей реалізації програми.</p> <p>II.(1Ф).2.7. Економічний аналіз цінності та ефективності програми для держави, галузі, регіону і місцевої громади.</p> <p>II.(1Ф).2.8. Проміжне погодження та експертиза результатів детального проектного аналізу і прийнятих проектно-програмних рішень.</p> <p>II.(1Ф).3. Розроблення інвесторської кошторисної документації за основними напрямками реалізації програми.</p> <p>II.(1Ф).4. Комплексна державна експертиза проектно-кошторисної та іншої інноваційно-інвесторської документації програми.</p>
<p><b>II. (2) Підфаза активної (інвестиційної) реалізації програми розвитку</b></p> <p>II.(2).1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку.</p> <p>II.(2).2. Розвиток команди УКП для активної реалізації програми (створення нових підрозділів УКП для реалізації основних напрямів і етапів програми та її проектів).</p> <p>II.(2).3. Вибір підрядників, виробників, консультантів і поставальників.</p> <p>II.(2).4. Проведення детального маркетингових досліджень щодо питань реалізації програми.</p> <p>II.(2).5. Підготовка специфікацій і замовної документації.</p> <p>II.(2).6. Формування та висунення пропозицій.</p> <p>II.(2).7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційно-інвестиційних ресурсів і результатів реалізації програми.</p> <p>II.(2).8. Тендери та контрактация щодо робіт програми.</p>	<p><b>II.3. Управліські процеси щодо виконання програми:</b></p> <p>II.3.1. Керівництво та управління реалізацією програми.</p> <p>II.3.2. Забезпечення якості.</p> <p>II.3.3. Набір (розширення) команди програми (УКП).</p> <p>II.3.4. Розвиток команди (УКП).</p> <p>II.3.5. Розповсюдження (просування) інформації.</p> <p>II.3.6. Запит інформації у продавців (поставальників).</p> <p>II.3.7. Вибір продавців.</p>	<p>II.(2Ф).1. Доопрацювання та розроблення детальних планів реалізації програми (фінансово-економічне обґрунтування і планування).</p> <p>II.(2Ф).2. Аналіз й уточнення структури й обсягів капіталовкладень на операції (роботи і заходи) підфази активної реалізації програми.</p> <p>II.(2Ф).3. Оцінювання (уточнення) поточних капіталовкладень програми.</p> <p>II.(2Ф).4. Уточнення (розроблення) стратегії і тактики формування інвестиційних ресурсів програми та їх узгодження з фінансовою та інвестиційною стратегіями замовника та інших учасників програми.</p> <p>II.(2Ф).5. Перевірка кошторисної документації.</p> <p>II.(2Ф).6. Формування сукупного кошторису програми (та її проектів) за різними статтями витрат.</p> <p>II.(2Ф).7. Формування і використання бюджету й бюджетних планів щодо виконання активної підфази реалізації програми розвитку.</p>

I	2	3
<p>П.(2).9. Придбання землі або її довготривала оренда.                      П.(2).10. Будівництво, реконструкція та технічне переобладнання основних об'єктів ВНВС та ін. елементів програми:                      П.(2).10.1. Підготовка території та учасників будівництва.                      П.(2).10.2. Виконання будівельних і спеціальних робіт.                      П.(2).10.3. Постачання ресурсів для будівництва.                      П.(2).10.4. Постачання виробничого та іншого устаткування.                      П.(2).10.5. Монтаж устаткування.                      П.(2).10.6. Пусконаладжувальні роботи та випробування.                      П.(2).11. Контракстація та постачання МТР для організації основної діяльності ВНВС, включаючи освоєння випуску перших промислових партій нової продукції.                      П.(2).12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики стосовно заходів програми, включаючи функціонування нового виробництва.                      П.(2).13. Організація діяльності інноваційної та виробничої інфраструктури, їх системи МТЗ.                      П.(2).14. Формування і запуск системи фірмового збуту та сервіс-обслуговування споживачів результатів програми.                      П.(2).15. Організація реклами та маркетингової діяльності з просування інноваційних результатів програми.                      П.(2).16. Закінчення інвестиційної фази програми розвитку.</p>	<p><b>П.4. Група процесів, моніторингу та управління щодо ефективної реалізації програми:</b>                      П.4.1. Моніторинг й управління роботами з реалізації програми.                      П.4.2. Управління змінами.                      П.4.3. Підтвердження змісту (звершених результатів програми).                      П.4.4. Управління змістом.                      П.4.5. Управління розкладом (календарним планом-графіком).                      П.4.6. Управління вартістю (бюджетом і кошторисом витрат).                      П.4.7. Процес контролю якості.                      П.4.8. Управління діяльністю команди програми (УКП).                      П.4.9. Звітність щодо виконання.                      П.4.10. Управління персоналом.                      П.4.11. Управління ризиками.                      П.4.12. Керівництво контрактами</p>	<p>П.(2Ф).7.1. Капітальний бюджет.                      П.(2Ф).7.2. Поточний бюджет.                      П.(2Ф).7.3. Бюджетні плани та плани фінансового забезпечення.                      П.(2Ф).8. Планування і здійснення бюджетного контролю витрат.                      П.(2Ф).9. Оперативне планування, узгодження, виконання і контроль інвестиційного забезпечення і ліквідності програми розвитку.                      П.(2Ф).10. Фінансово-економічна діяльність із запобігання ризиків.                      П.(2Ф).11. Організація та фінансово-економічне управління тендерною діяльністю та контрактами:                      П.(2Ф).11.1. Фінансово-економічні заходи щодо підготовки, організації та проведення тендерних торгів.                      П.(2Ф).11.2. Фінансово-економічна діяльність із підготовки, укладання, виконання контрактів, договорів і угод.                      П.(2Ф).11.3. Фінансово-економічний супровід і контроль виконання договірних зобов'язань.                      П.(2Ф).12. Управління ефективністю фінансування та використання інвестиційних ресурсів.                      П.(2Ф).12.1. Організація та виконання фінансування програми, моніторинг і збір необхідної інформації.                      П.(2Ф).12.2. Контроль і вимірювання ефективності витрат і виконання програми.                      П.(2Ф).12.3. Оперативне управління ефективністю фінансування програми та використання інвестиційних ресурсів.</p>
<p><b>П.5. Постінвестиційна фаза програми: освоєння потужностей ВНВС, виробничо-комерційна експлуатація і подальші вдосконалення результатів</b>                      П.5.1. Проведення робочої і державної комісії із уведення нових (оповлених) елементів ВНВС в експлуатацію (здавання завершених комплексів "під ключ").                      П.5.2. Організація поточної інноваційної, виробничо-господарської та комерційної діяльності при виведенні ВНВС на проєктні показники програми.                      П.5.3. Подальше неперервне удосконалення та розвиток ВНВС, її бізнес-процесів та сфер діяльності.                      П.5.4. Дифузія інновацій та інноваційної продукції (на національних і закордонних ринках і сферах застосування).                      П.5.5. Оцінювання одержаних результатів і змін при реалізації програми розвитку.                      П.5.6. Реалізація наступних інноваційних проєктів ВНВС.</p>	<p><b>П.5.1. Закінчення процесу управління закінченням реалізації активної частини програми (її проєкту):</b>                      П.5.1.1. Закриття активної частини реалізації окремих етапів і проєктів програми.                      П.5.2. Закриття контрактів з реалізації окремих етапів і проєктів активної частини програми.</p>	<p>П.5.1. Організація науково-технічного приймання-здавання завершених етапів робіт і проєктів (включаючи приймання робочою комісією закінчених будівництвом об'єктів).                      П.5.2. Проведення державних комісій із остаточного приймання в експлуатацію закінчених комплексів об'єктів ВНВС.                      П.5.3. Оформлення прав володіння на об'єкти нерухомості та державна реєстрація майнових прав володіння ними.                      П.5.4. Закриття контрактів.                      П.5.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її фактичних результатів.</p>

- управління програмами і проектами в турбулентному середовищі;
  - програмне управління розвитком різних організаційних систем;• застосування процедур та інструментів проактивного проектного управління;
  - інтеграція й гармонізація систем управління програмами і портфелями в системах корпоративного менеджменту;
- 4) створити й упровадити українську версію стандартів проектного управління на основі кращих світових зразків і вітчизняного досвіду.

Офіційне визнання на законодавчому рівні та формування національної нормативно-правової бази щодо широкого застосування передових світових і вітчизняних механізмів проектного управління в програми соціально-економічного та інноваційного розвитку України, її підсистем і суб'єктів господарювання – усе це має стати одним із пріоритетів діяльності органів законодавчої й виконавчої влади, різних верст суспільства і бізнесу.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Меняем МИР – Державне регулювання інноваційної діяльності: alexusgreatest [Електронний ресурс]. – alexusgreatest. live – journal. com.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrstat.org.
3. Україна – 2015: Національна стратегія розвитку. – К.: ГПО «Український форум», 2008. – 72 с.
4. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: Матеріали парламентських слухань у Верховній Раді України 17 червня 2009 року. – К.: Парламентське видавництво, 2009. – 630 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВоК: 2004). – 3-е изд. // PMI, 2004. – 384 с.
6. Cleland Dirk. Project Management: Strategic Desing and Implementation / Dirk Cleland, Editor. – McGraw – Hill, Inc., New York, 2012. – 440 p.
7. Толкачов Д.М. Прогресивні організаційні форми ефективного розвитку і функціонування підприємств й інших унікальних систем у сучасних умовах України та їх адаптація до світових стандартів / Д. М. Толкачов // Вісник Одеської державної академії будівництва та архітектури. – 2010. – Вип. 37. – С. 357 – 371.
8. Толкачов Д.М. Забезпечення інноваційного розвитку і конкурентоспроможності підприємств / Д. М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2010. – № 25-С2. – С. 148 – 156.
9. Толкачов Д.М. Особливості проектного управління і програмно-цільового підходу до інноваційно-технологічного розвитку України / Д. М. Толкачов // Економіка і регіон. – 2011. – № 30-С. – С. 249 – 255.
10. Редкін О.В. Світові стандарти управління інноваційним розвитком економіки України, промисловості та будівництва / О. В. Редкін, Д. М. Толкачов // Економіка і організація управління: збірник наукових праць Донецького національного університету. – Вінниця, 2015. – Вип. 1 (17) – 2 (18). – С. 215 – 223.

### **REFERENCES:**

1. Menyaem MYR – Derzhavne rehulyuvannya innovatsiynoyi diyal'nosti: alexusgreatest [Elektronnyy resurs]. – alexusgreatest. live – journal. com.
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – ukrstat.org.
3. Ukrayina – 2015: Natsional'na stratehiya rozvytku. – K.:HPO «Ukrayins'kyu forum», 2008. – 72 s.
4. Stratehiya innovatsiynoho rozvytku Ukrayiny na 2010-2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv: Materialy parlaments'kykh slukhan' u Verkhovniy Radi Ukrayiny 17 chervnya 2009 roku. – K.: Parlaments'ke vydavnytstvo, 2009. – 630 s.
5. Rukovodstvo k svodu znanyu po upravlenyyu proektamy (Rukovodstvo РМВоК: 2004). – 3-е yzd. // PMI, 2004. – 384 s.

6. Cleland Dirk. Project Management: Strategic Desing and Implementation / Dirk Cleland, Editor. – McGraw – Hill, Inc., New York, 2012. – 440 p.

7. Tolkachov D.M. Prohresyvni orhanizatsiyini formy efektyvnoho rozvytku i funktsionuvannya pidpryyemstv y inshykh unikal'nykh system u suchasnykh umovakh Ukrainy ta yikh adaptatsiya do svitovykh standartiv / D. M. Tolkachov // Visnyk Odes'koyi derzhavnoyi akademiyi budivnytstva ta arkhitektury. – 2010. – Vyp. 37. – S. 357 – 371.

8. Tolkachov D.M. Zabezpechennya innovatsiynoho rozvytku i konkurentospromozh-nosti pidpryyemstv / D. M. Tolkachov // Ekonomika i rehion. – 2010. – № 25-S2. – S. 148 – 156.

9. Tolkachov D.M. Osoblyvosti proektnoho upravlinnya i prohramno-tsil'ovoho pidkhodu do innovatsiyno-tekhnologichnoho rozvytku Ukrainy / D. M. Tolkachov // Ekonomika i rehion. – 2011. – № 30-S. – S. 249 – 255.

10. Redkin O.V. Svitovi standarty upravlyannya innovatsiynym rozvytkom ekonomiky Ukrainy, promyslovosti ta budivnytstva / O. V. Redkin, D. M. Tolkachov // Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya: zbirnyk naukovykh prats' Donets'koho natsional'noho universytetu. – Vynnytsya, 2015. – Vyp. 1 (17). – 2 (18). – S. 215 – 223.

UDC 658.501.338.24

**Redkin Alexander Vasiliyovich**, candidate of technical sciences, associate professor. **Tolkachev Dmitry Nickolaevich**, PhD-student. Poltava national technical university Yuri Kondratyuk University. **Realization of new mechanism of strategic and project management innovative development of national economy.** In the article are presented results of technical researches and developed practical recommendations, which are needed for creation and organization of effective work of modern mechanism of strategic and project management innovative development of the Ukrainian economy and its hi-tech scientific-production systems (HSPS). For this purpose authors of the article offered to use a new algorithm, procedures and instruments of realization for «turnkey» national and other having a special purpose programs of development of Ukraine and it HSPS in the most perspective industries of the real sector of economy. In basis of algorithm is fixed acknowledged in the world model of synchronous development of the national innovative system and hi-tech production, by the key element of which HSPS are. After the destiny and maintenance these systems are new enough for Ukraine program-oriented organizational-economic structures. They are able to execute the complete innovative cycle of creation of the newest scientific products jointly with high technologies and systems of production, and also to provide its successful realization on the competitive markets of the whole world, including Europe, America and Asia. In addition, during research was developed and offered order of integration and management the national and special programs of development of economy and hi-tech scientific – production systems during all life cycle. This process is executed on the basis of general and special standards of strategic, multiproject and project management, which are examined in the article. These standards take into account the best experience of innovative and hi-tech progress in front-rank countries and companies which are the leaders of world economy, and also are adapted and intended for the use in the modern terms of Ukraine. They allow to realize the innovative model of development with the use of the newest achievements of science and technologies on the Ukrainian enterprises.

Wide use of the offered mechanism and standards of management the programs of social-economical and innovative development of Ukraine, its subsystems and managing subjects will promote the acceleration of processes of integration of national economy and all state in European Union.

**Keywords:** innovative development of national economy and its hi-tech scientific systems, standards of managing having a special purpose programs of development.

УДК 658.501.338.24

**Редкин Александр Васильевич,**

кандидат технических наук, доцент. **Толкачёв Дмитрий Николаевич**, соискатель кафедры финансов и банковского дела. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Реализация нового механизма стратегического и проектного управления инновационным развитием национального хозяйства.** Представлены результаты исследований и практические рекомендации для построения и организации эффективной работы комплексного механизма стратегического и проектного управления инновационным развитием национальной экономики и её высокотехнологичных научно-производственных систем (ВНПС). Предложено новый алгоритм, процедуры и инструменты планирования и реализации «под ключ» общенациональных и целевых программ развития Украины и её высокотехнологичных научно-производственных систем в наиболее перспективных отраслях экономики. Определён порядок интеграции и стандарты стратегического, мультипроектного и проектного управления в целевых программах развития на основе использования в Украине наилучшего опыта передовых стран и компаний – лидеров мировой экономики, последних достижений науки и техники.

**Ключевые слова:** инновационное развитие национальной экономики и её высокотехнологичных научно-производственных систем, стандарты управления целевыми программами развития.

УДК 658.501.338.24

**Редкін Олександр Васильович,**

кандидат технічних наук, доцент. **Толкачов Дмитро Миколайович**, здобувач кафедри фінансів і банківської справи. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Реалізація нового механізму стратегічного та проектного управління інноваційним розвитком національного господарства.** Наведено результати теоретичного дослідження й практичні рекомендації щодо побудови та організації функціонування комплексного механізму стратегічного, мультипроектного і проектного управління інноваційним розвитком національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС). Запропоновано алгоритм, процедури та інструменти розроблення та реалізації «під ключ» Національної та цільових програм розвитку вітчизняного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем у найбільш перспективних галузях економіки. Визначено перелік, зміст і порядок інтеграції стандартів стратегічного й проектного управління в цільових програмах розвитку на основі використання в Україні найкращого досвіду розвитку передових країн і компаній світу, останніх досягнень науки та техніки.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток національного господарства та його високотехнологічних науково-виробничих систем, стандарти управління цільовими програмами розвитку.

## **ЕКОНОМІЧНА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ: АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПРОТИРІЧ ТА НАСЛІДКІВ**

**Н.В. Безрукова\***, кандидат економічних наук.

**В.А. Свічкарь**, кандидат економічних наук.

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*n\_bezrukova@mail.ru

---

© Безрукова Н.В., 2016.

© Свічкарь В.А., 2016.

*Стаття отримана редакцією 20.06.2016 р.*

**Вступ.** Головним фактором, який впливає на світову економіку та політику наприкінці двадцятого – на початку двадцять першого століття, є глобалізація. Світова система, в рамках котрої відбувається глобалізація, заснована на політичному та економічному взаємозв'язку між державами і являє собою систему національних економік. З початку ця світова система мала захищати конституційні держави зі збереженням їх автономії та суверенітету. Однак транснаціональне взаємопроникнення (економічне, культурне тощо) трансформує систему держав в єдину глобальну структуру, що, власне кажучи, і є процесом глобалізації, у якому важливу роль відіграє єдиний інформаційний простір, що формується за допомогою Інтернету.

Концептуальний термін «глобалізація» повністю ще не визначено, незважаючи на широку його розповсюдженість у міжнародних відносинах та міжнародній політико-економічній системі. Труднощі визначення полягають насамперед у багатовекторності його значення, оскільки він торкається різних рівнів і сфер політичного, економічного та соціально-культурного життя.

Глобалізація має як позитивні, так і негативні аспекти. Її позитивний вплив, на думку М. Інтрілігейтора, пов'язано зі стимулюванням прогресу, а негативний – з потенціальними конфліктами, до яких вона може призвести [4]. Запобігти їм можна лише шляхом розвитку глобального співробітництва на основі політичних угод або створення нових міжнародних інститутів.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідженню процесу глобалізації присвятили свої праці закордонні та вітчизняні вчені, серед яких особливо слід виділити наукові праці Т. Андерсена [1], Дж. Сороса, М. Інтрілігейтора [4], М. Патерсона [5]. Дж. Стігліца [6], М. Уотерса, Дж. Франкеля [7], О. Білоруса [2], Н. Далевської [3], Д. Лук'яненка, А. Поручника, С. Сиденко, А. Філіпенка, А. Червінського [9] та інших. Так, Т. Андерсен вивчав проблеми кількісного виміру глобалізаційних процесів; в наукових працях Дж. Стігліца та Н. Далевської досліджуються питання впливу глобалізації на структуру національних економік, також розглядається роль IT-сектора економіки як однієї з рушійних сил процесу глобалізації; в наукових працях М. Інтрілігейтора й М. Уотерса розглядається негативний вплив процесів глобалізації на національні економіки як результат поширення глобальної конкуренції; в роботах М. Патерсона та Дж. Франкеля надається оцінка впливу глобалізації на навколишнє середовище та розглядаються питання загострення глобальної екологічної проблеми; Дж. Сорос у своїх наукових працях приділяє увагу питанням фінансової глобалізації та здійснює оцінку її впливу на фінансові системи регіонів світу та окремих країн. У наукових працях вітчизняних науковців – Д. Лук'яненка, А. Поручника, С. Сиденко, А. Філіпенка, А. Червінського та О. Білоруса – розглядається вплив глобалізаційних процесів на окремі аспекти економічного, політичного та соціокультурного середовищ нашої країни, а також визначається місце України в глобальній економічній системі.

Однак процес глобалізації триває, кількість країн, які перебуває під його впливом, зростає. Тож дослідження наслідків та протиріч сучасного глобалізаційного процесу є досить актуальною науковою проблемою.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесу економічної глобалізації, аналіз основних його наслідків та протиріч.

**Основний матеріал і результати.** Глобалізацією в економічній сфері є значне збільшення масштабів світової торгівлі, руху факторів виробництва та інших процесів міжнародного обміну в умовах інтегрованої світової економіки. При цьому світова торгівля стає все більше диверсифікованою, і мова не йде лише про традиційну торгівлю товарами та послугами, а також про обмін технологіями, інформацією та ідеями.

Протягом останніх десятиріч спеціалісти виявили ряд джерел глобалізації [5]. Провідне місце серед них займає технологічний прогрес, який привів до значного скорочення транспортних та комунікаційних витрат, а також витрат на обробку, зберігання та використання інформації. Інформаційне обслуговування безпосередньо пов'язане з успіхами в електроніці – створення електронної пошти, Інтернету. Багато компаній, що раніше були зорієнтовані тільки на місцеві ринки, завдяки Інтернету розширили свої виробничі та збутові можливості, виходячи на національний, міжнародний і навіть глобальний рівні.

Друге джерело глобалізації – лібералізація торгівлі та інші форми економічної лібералізації – призвело до обмеження політики протекціонізму та зробило світову торгівлю більш вільною. У результаті були значно знижені тарифи, ліквідовані багато торговельних бар'єрів. Окремі лібералізаційні заходи сприяли зміцненню потоків капіталу та інших факторів виробництва.

Подібні структурні зміни зміцнюють позиції компаній, збільшують їх прибуток, що дозволяє їм обирати джерела сировини, відкривати нові виробництва та опанувати нові ринки в інших країнах, швидко пристосовуючись до умов, що змінюються. Практично всі великі підприємства мають мережу власних філій і дочірніх компаній, які забезпечують їм необхідний вплив та гнучкість на ринку. У рамках подібних міжнародних корпорацій здійснюється більше третини світової торгівлі.

Головним суб'єктом процесу глобалізації виступають постіндустріальні країни, а решта держав світу більшою мірою є об'єктами або навіть «жертвами» цього процесу. Фактично основну частину переваг від глобалізації отримують багаті країни та індивіди. Нерівномірний розподіл благ від глобалізації створює загрозу конфліктів на регіональному, національному та інтернаціональному рівнях. У результаті цього розриву відбувається ще більше загострення соціально-економічної кризи. У цьому процесі країни, що швидко розвиваються, входять поступово в коло багатих держав, а бідні країни ще більше відстають від них за рівнем розвитку. Питання розподілу переваг є одним з основних в процесі глобалізації світової економіки.

Однак слід визнати не зважаючи на всі позитивні та негативні наслідки глобалізаційного процесу, він вже явно змінив світову систему, породжуючи нові проблеми та відкриваючи нові можливості, а тенденції технологічного, політичного, інституціонального, ідеологічного та культурного розвитку тільки активізують процес глобалізації.

Можна стверджувати, що на порозі третього тисячоліття глобальна структура поділяється на:

- 1) «перший світ» – привілейований і домінуючий;
- 2) «другий світ» – представлений класичними цивілізаціями Ісламу, Індії та Далекого Сходу, які здатні чинити опір глобалізації;
- 3) «новий третій світ» – представлений країнами й територіями, де підірвані соціокультурна структура та державність, зростає фрагментація на окремі спільноти та клани, які змагаються за свої власні інтереси. Особливості розвитку цього «нового третього світу» характерні практично для всіх країн пострадянського простору [2].

Процес вступу в нову фазу глобального міжнародного та інформаційного розвитку потребує перегляду існуючих політичних концепцій відносно і внутрішніх, і зовнішніх взаємовідносин. Контрпродуктивне функціонування окремих громадських структур являє собою політичну піраміду, яка ще більш підсилює соціально-економічну кризу та негативні ефекти процесу глобалізації.

У цілому, можна виділити три фактора, які сприяють процесу глобалізації. По-перше, розвиток глобальної капіталістичної системи став можливим в результаті фрагментації міжнародної політичної системи на протидіючі держави. Розподіл політичної влади між цілим рядом державних акторів дозволив приватним акторам зі специфічними, мобільними у

міжнародному відношенні активами «уникнути» національної юрисдикції та грати на суперечностях між різними державами. По-друге, ще кілька десятиріч тому певні фактори виробництва були майже не мобільні. У XX столітті технологічні зміни знизили вартість зв'язку та транспорту і залучили значні сегменти економіки та суспільства до міжнародної взаємодії. По-третє, внутрішньополітичні структури промислово розвинутих країн створили сфери приватної діяльності, які з часом вийшли за рамки національних кордонів і набули міжнародного характеру.

Глобалізація економіки як вища стадія інтернаціоналізації господарського життя є одночасно феноменом, що вже сформувався, і процесом, який ще продовжується. Вона є об'єктивною реальністю, котра здійснює, хоча й різною мірою (залежить від ступеня відкритості та «самодостатності» національних господарств), детермінуючий вплив на різні сфери суспільного життя всіх країн світу.

У результаті глобалізації склався світовий ринок результатів та факторів виробництва: товарів у формі матеріального продукту та послуг, капіталів, робочої сили та знань, – на якому провідну роль відіграють не більше 2–3 тис. великих транснаціональних корпорацій (ТНК) [1].

Разом з тим ступінь глобалізації окремих ринків, а тим більше їх сегментів не однаковий. Він найбільш високий на ринках товарів у формі матеріального продукту та капіталів. Значно менше глобалізованим є ринок послуг: це обумовлено тим, що багато видів послуг (побутові, комунальні, а значною мірою транспортні, освітні та ін.) за самою природою споживчої вартості, яка тут створюється, не можуть бути залучені до міжнародного обороту, а тим більше до процесу глобалізації. Інтернаціоналізація не досягнула стадії глобалізації в електронній торгівлі (до цих пір вона ведеться на великих регіональних (субконтинентальних) ринках, загалом у Західній і Центральній Європі та Північній Америці), на енергетичному ринку (повністю глобалізованими є лише ринок нафти та вугілля), ринку державних замовлень, у галузі трудової міграції (глобальний ринок майже склався лише по висококваліфікованій праці у цивільних галузях, особливо у НДДКР) та ін. У цьому сенсі залишається широкий простір для розвитку глобалізації [5].

Наслідки глобалізації неоднозначні, як неоднозначні і їх оцінки. До позитивних наслідків глобалізації можна віднести прискорення науково-технічного прогресу. Розвиток науки та практичне застосування відкритих нею законів, індустріалізація і інформатизація суспільства спочатку відбуваються у розвинутих країнах, а потім розповсюджуються по всьому світу на основі дії ринкових принципів самоорганізації та самоуправління. Глобалізація – самоорганізуючий, об'єктивний процес, він рано чи пізно охоплює всі країни. І народи, які мало забезпечені потенціалом індустріально-інформаційного розвитку, нарешті отримують можливість користуватися її здобутками. Глобальна інтеграція несе й інші значні блага: переваги міжнародного поділу праці, ефекти масштабу та швидке розповсюдження нововведень у різних країнах. Їй притаманні також «плюси» зовнішньоекономічного характеру, такі як свобода вибору, що обумовлена міжнародним рухом товарів, капіталу та робочої сили, свобода мислення, що тісно пов'язана з міжнародним рухом ідей [9].

Але глобалізація має і негативні наслідки. Особливо слід наголосити на конфліктному характері, якого набуває глобалізація останнім часом. Один із конфліктів, який все більше загострюється є конфлікт з приводу розподілу її плодів. Зростаючий добробут та інтеграція окремих країн можуть навіть збільшити політичну нестабільність, оскільки ведуть до значної економічної залежності інших країн, що породжує відчуття небезпеки. Критики глобалізації часто пов'язують глобалізацію з розповсюдженням бідності. Також вони впевнені, що глобалізація руйнує самобутність культури та погіршує стан навколишнього середовища [7].

Сили, які найчастіше асоціюють із глобалізацією, в короткостроковій перспективі загрожують стабільності певних країн, збільшують соціальну та економічну напругу. Глобалізація прискорює поширення економічних та фінансових криз, яким багато країн світу просто не можуть протидіяти. Певні регіони світу взагалі неспроможні конкурувати в глобальній економіці.

До негативних наслідків можна віднести посилення етнічних конфліктів. Націоналістичні течії виступають проти глобалізації. Сутність націоналізму полягає в ідентифікації індивіда з нацією або з певною державою. Глобалізація призводить до особистої ідентифікації з глобальним суспільством і не потребує особистої ідентифікації з певною державою.



Глобалізація розділяє світ на два табори: країни, які виграють від цього процесу, та країни, які програють. Чим менше розвинута країна, тим менше вона виграє від глобалізації. У країнах, котрі адаптуються до неї, зростає стабільність та добробут. Однак окремі держави повинні боротися за те, щоб зберегти своє місце на світовому ринку. Глобалізація породжує незадоволення багатьох країн світу та їх груп, які бажають приєднатися до глобальної економіки, але ще не є її частиною.

Нова якість глобалізації полягає не тільки в тому, що підвищується рівень взаємозалежності держав. Фактично послаблюється внутрішній суверенітет держав. Глобалізація обмежує можливості урядів окремих країн самостійно розв'язувати проблеми, які стосуються їх національних територій.

Відкриття країн та стирання кордонів в міжнародній системі має як позитивні, так і негативні наслідки. Хоча, в цілому, зростаюча взаємозалежність несе в собі певні переваги, вона створює і нові загрози та підвищує уразливість країн. До них можна віднести розповсюдження небезпечних технологій, послаблення держав, відсутність контролю над діяльністю багатьох недержавних глобальних акторів.

Найбільші проблеми глобалізація створює для держав та регіонів з традиційною, відмінною від західної, культурою. Окремі країни не можуть поєднати власні традиційні цінності з цінностями глобальної економічної системи. Тобто для успішної глобалізації та досягнення максимально високої ефективності й конкурентоспроможності економіка певної країни має підлягати модернізації, тобто структурній та інституційній економічній трансформації [8, с. 33].

У цих умовах загострюється й екологічний стан, оскільки глобалізація обмежує можливості використання методів охорони навколишнього середовища, які застосовуються націями в односторонньому порядку, ізольовано від світової глобальної системи. Як правило, національна політика у сфері охорони навколишнього середовища в країнах, що розвиваються, не отримує належної підтримки з боку промислово розвинутих країн.

**Висновки.** Глобалізація – це якісно новий ступінь розвитку процесу інтернаціоналізації економічних, політичних, культурних, правових та інших аспектів суспільного життя, коли взаємозалежність національних соціумів досягла такого рівня, що почалися кардинальні зміни у житті всього світового співтовариства, яке поступово перетворюється на єдиний цілісний організм. Глобалізація не зводиться лише до економічного аспекту життя світового соціуму, вона охоплює і політичну, соціальну, культурну, науково-технічну та інші сфери. Цей процес має неоднозначні наслідки для різних країн світу. У першу чергу від глобалізації «виграють» розвинуті країни, країни так званого «золотого мільярда», в яких концентруються торговельні, грошові, інвестиційні потоки, розвивається науково-дослідна діяльність. Решта країн світу має спрямовувати зусилля на зменшення негативних наслідків глобалізаційного процесу.

Отже, процес глобалізації розвивається і все більше країн світу відчувають його наслідки в різних сферах суспільного життя. Дослідження цих наслідків для кожної країни світу, а також розроблення пропозицій щодо подолання негативних наслідків глобалізаційного процесу є нагальною науковою проблемою, яка вимагає проведення подальших наукових досліджень у цій сфері.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Andersen T. Measuring Globalization / T. Andersen, T. Herbertsson // Institute for the Study of Labor Discussion Paper. – July 2013. – № 1214. – P. 8 – 10.
2. Білорус О.Г. Транзитивні країни у світосистемі постіндустріального глобалізму / О. Г. Білорус // Економічний часопис –XXI. – 2013. – № 9-10. – С. 3 – 6.
3. Далевська Н.М. Структурний рух глобалізації світової економіки / Н. М. Далевська // Бізнес Інформ. – 2015. – № 3. – С. 8 – 12.
4. Интриллигейтор М. Глобализация как источник международных конфликтов и обострения конкуренции / М. Интриллигейтор // Сценарии Интернет. – 28.08.2013. – С. 5 – 7.
5. Paterson M. Understanding Global Environmental Politics: Domination, Accumulation, Resistance / M. Paterson. – N.Y. : Macmillan, 2010. – 296 p.
6. Stiglitz J.E. Information and the Change in the Paradigm in Economics / J.E. Stiglitz // American Economic Review. – 2012. – Vol. 3. – P. 480 – 501.
7. Frankel J. The Environment and Globalization / J. Frankel. – Cambridge: MA, 2013.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dx.doi.org/10.33886/w10095>.

8. UNCTAD. World Investment Report 2014. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. – New York and Geneva. – 2014. – P.22 – 44.

9. Червінський А. Глобалізація: Україна залишається напів- відкритою і напівпрозорою / А. Червінський, М. Шутиш // Україна Business. – 2014. – № 16. – С. 4 – 5.

#### **REFERENCES:**

1. Andersen, T. & Herbertsson, T. (2013). Measuring Globalization. Institute for the Study of Labor Discussion Paper, 1214, 8-10.

2. Bilorus, O.G. (2013). Tranzitivni krayini u svitosistemi postindustrialnogo globalizmu. *Ekonomichniy Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 9-10, 3-6 (in Ukr.)

3. Dalevska, N.M. (2015). Strukturniy ruh globalizatsiyi svitovoyi ekonomiki. *Biznes Inform (Business Inform)*, 3, 8-12 (in Ukr.).

4. Intrilligator, M. (2013, August, 28). Globalizatsiya kak istochnik mezhdunarodnyh konfliktov i obostreniya konkurentsii. *Scenarii Internet (Scenarios of Internet)*, 5-7 (in Russ.).

5. Paterson, M. (2010). Understanding Global Environmental Politics: Domination, Accumulation, Resistance. N.Y.: Macmillan.

6. Stiglitz, J.E. (2012). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review*, 3, 480-501.

7. Frankel, J. (2013). The Environment and Globalization. Cambridge: MA. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.33886/w10095>.

8. UNCTAD (2014). World Investment Report 2014. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. New York and Geneva: UNCTAD.

9. Chervinskii, A. & Shutish, M. (2014). Globalizatsiya: Ukrayina zalishaetsya napiv-vidkriroyu i napivprozoroyu. *Ukraina Business (Ukraine Business)*, 16, 4-5 (in Ukr.).

UDC 339.133

**Nataliya Bezrukova**, PhD (Economics), Associate Professor of International Economics and Marketing Department. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Vitaliy Svichkar**, PhD (Economics), Associate Professor of International Economics and Marketing Department. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Economic globalization: the analysis of the basic contradictions and consequences.** Globalization is the leading trend of the modern economic system. The states' transformation into a single global structure takes place under its influence. Globalization affects all areas of public life, changes stereotypes and values.

The aim of the article is to study the process of economic globalization and analyze its main consequences and contradictions.

In the article the authors study the main features of economic globalization. It is dedicated main sources of the globalization process, namely technological progress and trade liberalization. Separately it is analyzed the subjects of the globalization, such as post-industrial states and multinational corporations.

The authors highlight the factors, which promote the process of economic globalization. It is emphasized that the process has a different impact on the world economy and also has both positive and negative consequences. Globalization divides the world into two camps: the countries that will benefit from this process and countries that lose. And the less a country is developed, the less it will benefit from globalization. In countries, which have adapted to it, stability and prosperity are increasing. So despite the fact that globalization reinforces cooperation between countries, it promotes the growth of the uneven development. This is the basic contradiction of globalization.

Thus, globalization is an objective process, but each country should strive to reduce the negative effects of globalization process and getting the most benefit from it.

**Keywords:** economic globalization, the international system, international trade, multinational corporations, internationalization.

УДК 339.133

**Безрукова Наталия Валерьевна,**

кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга.

**Свечкарь Виталий Анатольевич,** кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка.

**Экономическая глобализация: анализ противоречий и последствий.**

Проанализирована суть процесса экономической глобализации. Выделены источники и факторы глобализации. Раскрыто влияние глобализационных процессов на экономику стран мира.

**Ключевые слова:** глобализация экономики, международная система, международная торговля, транснациональные корпорации, интернационализация .

УДК 339.133

**Безрукова Наталия Валеріївна,**

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу.

**Свічкарь Віталій Анатолійович,** кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка **Економічна глобалізація: аналіз основних протиріч та наслідків.** Проаналізовано сутність процесу економічної глобалізації. Виділено джерела та фактори глобалізації. Розкрито вплив глобалізаційних процесів на економіку країн світу.

**Ключові слова:** глобалізація економіки, міжнародна система, міжнародна торгівля, транснаціональні корпорації, інтернаціоналізація.

# ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

UDC 658.26:620.98:330.332.5

## BUSINESS IN THE SYSTEM OF PROVIDING OF ENERGY SECURITY OF UKRAINE

**Olha Volodymyrivna Komelina** \*, Doctor of Economics, Professor.  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

**Inna Samoylenko**, PhD (econ.).

**O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv**

\* komelina@meta.ua

---

© Komelina O.V., 2016.

© Samoylenko I., 2016.

*Стаття отримана редакцією 06.06.2016 р.*

**Set of the problem.** Energy security of Ukraine in the condition of rapid rise of prices for traditional fossil fuels and increase of national economy energy dependences, influence of political, economic, environmental and financial situation, get their severity and urgency. The role of energy development infrastructure is not defined yet, and its low level of formation makes it impossible to implement projects by the production of sustainable energy development and also higher level of country energy security. Solving the problem of country energy security requires justify of scientific and practical approaches for the development of energy infrastructure and expansion of modern energy services, which could extent reduce the severity of the problem of country energy security.

**Analysis of recent researches and publications.** The modern problems of energy economics development and energy security are the subject of researching in many international organizations and institutions. One of the first studies of energy security assessment was conducted by the International Energy Agency (IEA). IEA proposed model for evaluating short-term energy security (MOSES), on the basis of which was take into account two groups of factors: the risk of supply disruption and stability of the national grid to such failures. The IEA considers that «more than billion people still has lack access to modern energy services, and thus providing these energy services is a priority for many governments around the world to bring people out of poverty» [1]. Pay some attention to results of the research of the Institute of Energy 21st Century by US Chamber of Commerce, which were described in the work «International Index of Energy Security Risk: Assessing Risk in a Global Energy Market» [2]. They estimate that in 2012 Ukraine was on the penultimate place 74 among 75 major energy consumers. Scientists of the National Institute for Strategic Studies concluded that one of the main ways to reduce risks of Ukraine's energy security is the development of market infrastructure and promoting competition in this area [1].

In the European Union adopted a new platform of energy supply – European Technology Platform SmartGrids [3], which is based on solving three problems: energy supply (where the main thing is the continuity of supply and provision of high quality energy and services), energy availability (about its price and energy thrift), energy acceptability (with minimal impact on the

environment and climate change), which are the most profitable for ensuring energy consumption from the standpoint of safety, reliability (continuity), the quality of energy supply and energy services, affordable and attractive for environmental consequences.

The problem of equitable providing of the affordable, reliable, efficient, environmentally sound, properly regulated and socially acceptable energy services examined in the works by foreign researchers J. Lilliestam, A. Patt [4]. The impact of energy consumption on city energy security distinguished in an energy reviews of International Energy Agency [5, p. 179].

The formation of the legislative field of energy relations were described in the works of N.V. Mytsa, according to which the regulation of energy relations should be «towards intensification of international cooperation and conclude appropriate bilateral and multilateral agreements which should be focused on implementation of the Energy Strategy of Ukraine and ensuring national interests» [6, p. 307].

However, despite significant scientific research achievements in the field of energy security, nowadays, it remains an understudied model of building an effective and efficient energy infrastructure through the development of energy service business, and on that basis, country energy security.

**Main aim of the research.** Investigate the role of energy service business in the system to ensure country energy security and to define mechanisms to ensure its further development.

**Results.** Summarizing the existing approaches to the interpretation of the concept of energy security we should note that the base for this study is the following approach: energy security – the ability of state and its authorities to ensure end-users of energy in sufficient quantity and adequate quality in normal conditions and under the action of destabilizing factors (emergencies) internal or external nature within the guaranteed minimum amount covering the most important needs of its individual regions, cities, towns or facilities in energy resources [7].

Energy security and efficient energy consumption has nationwide importance, but Ukraine as well as any modern country, cannot only in a position at the state level fundamentally affect the current energy situation in the country, overcome energy problems require local solutions. In the work [8, p. 34] the author classified underlines the expediency of consideration of energy security components (ES) as goods (absence of threats in certain components of ES) into non-goods (existence of critical threats in specific components of ES), that have a certain value and provides some level of utility, but it should be taken into account its character for the subject, which it consumes – private or public. Thus, resolving the problem of energy security is associated with release of several levels of consumer utility ES and different form-building levels of its origin: the individual, entity, location (city), region, state. So, the question about energy security is systemic and requires adequate approaches to ensure it. Clearly, country's energy security is not possible without active participation of government agencies, private sector, and developed and viable energy infrastructure. The world practice shows that the effectiveness of different forms development and models of public-private partnerships could be provide through the development of specialized energy service business (energy services companies – ESC). ESC activities focused on energy saving and increase of energy efficiency of consumers through the implementation of energy efficiency projects involving different sources of its financing, which returns from the savings costs of consumed energy resources and communal services during the term of energy service agreement. As part of the relationship of energy service activity profitability of saving measures is provided by the capital of ESC. The functioning of ESC carried out on terms signed with the consumer energy service contract during which solve two main tasks.

First of all, achieves specific program and targets energy savings in their production, transmission and consumption. The essence of the mechanism of realization this task: due the realization of the first task ESC sign a contract, invest their money and receives a percentage of the savings, including from the budget costs that intended to pay for energy (if the contract signed with public bodies). ESC not involved in management, production and maintenance of buildings and structures.

Secondly, possibility to achieve a certain level of comfort with optimal energy consumption. In order to solve this problem ESC fully assumes the right to property management and provides a power saving function. Local businesses of Housing and Communal Services paying the cost of equipment and services to ESC partly within the time that specified in efficient contract, and solely from funds already received from the saving of energy and water resources. Energy Services

contracts can be used by industrial enterprises and institutions of fiscal and social services, and Housing and Communal Services.

Now in Ukraine energy service activities that related to the work of increasing energy efficiency and energy saving, which should be an important component of energy security, are new and underdeveloped. It is associated mainly with supply meters, energy-efficient equipment and materials, conduct energy surveys or supply of energy resources. The reasons for the weak development of energy service activities in Ukraine are: firstly, unstable conditions of SME's activity; secondly, inconsistency of legislation needs to the present (for example, in the existing legal framework is not defined rights and obligations of ESC); thirdly, an absence of methodology (including methodological framework for methods of measurement and verification of energy efficiency); fourthly, high financial and political risks. In addition, there are problems about ensuring financial independence of ESC because they usually do not have sufficient capacity to complete energy efficiency projects at customer sites at their own expense. That is why support of energy service activity provides a transition from direct financial assistance from the state to the formation of a system implementing effective business projects in the relevant field, including projects related to the insurance of commercial and noncommercial risks.

The main advantages of development of energy service business in the system of energy security is promote of competition and freedom of choice for consumers on choosing ESC (enterprise utilities, energy service organizations, formed new organizations in reforming the «big» energy); provide reliable and quality power supply; precise regulation of legal relations between consumers, energy service companies and energy supply companies; legal certainty and mutual responsibility between consumers and distribution companies. In turn, the power distribution companies are paid for their services only in the case of fuel and energy resources and provided energy services meets with current standards, set norms and level of technological losses.

At this stage the main role in the development of energy service business in Ukraine is about attracting on competitive base ESC to work on objects of state and municipal property as to perform certain energy saving measures or energy efficiency programs and to manage these objects using modern forms and management (concession, lease, leasing, etc.).

Constraining factors of efficient development of energy service business are lack of proper staffing, due to the slow reaction of the education market to changes in the business environment and the lack of an integrated system of legal assurance and control of the «rules» in energy service market.

In general, the development of energy service business in the system of energy ensure security should facilitate to improve reliability and quality of power supply; more efficient use of fuel and energy resources (FER), expand energy efficient; increase the stability and reliability of power supply companies; creation of conditions for access FER to the public and protection of their rights as consumers of energy and energy services in compliance with the balance of economic interests of FER consumers and suppliers; formation of necessary economic environment for investment in sustainable development and operation of regional energy systems; reduce the political and economic risks during implementation of socially important projects.

Widespread use of energy service contracts in the public sector will attract extra-budgetary funds in modernization of state and municipal property and opens the way for large-scale investment in energy saving measures. Attracting private investment can not only solve the problem of replacing outdated equipment, but to replace it with a more energy efficient, which corresponding to modern technological and environmental standards.

**Conclusions.** The main components of ensuring the country's energy security are reforming of municipal energy enterprises, de-monopolization and development of a competitive energy market and energy services; creation and development of control mechanisms on energy supply and energy services to the public within the law; formation of a system of information and educational support in the field of energy conservation and energy efficiency and so on. The implementation of the proposed measures will provide structural changes in the energy sector. For the development of a competitive energy market de-monopolization of energy supply area and improving energy security is appropriate: gradual introduction of quality standards of public services to the consumer taking into account experience of the EU; development and testing mechanisms for implementing energy service contracts within the public-private partnership. Consider that from a scientific point of view further study needs international experience in the use of certain types of energy service contracts

and models of financing such contract in Ukraine; detailed analysis of national legislation in this area and discussion prospects for the development of energy service companies in all sectors of the national economy; the issue of the introduction of modular training programs and training for government officials who are involved in the implementation of state policy in the field of energy saving.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ризики для енергетичної безпеки: глобальний і національний аспекти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1039/>
2. International Index of Energy Security Risk: Assessing Risk in a Global Energy Market [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.energyxxi.org/sites/default/files/InternationalIndex2012.pdf>
3. European Smart Grids Technology Platform / European Commission. Directorate-General for Research Sustainable Energy System, EUR 22040, 2006, 44 pp.
4. Lilliestam Johan. Conceptualising Energy Security in the European Context / Johan Lilliestam, Anthony Patt // Smart Energy for European Platform. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sefep.eu/activities/publications1/conceptualising%20energy%20security%20in%20Europe.pdf>
5. World Energy Outlook. 2008 edition / International Energy Agency. – Paris: Stedi Media. – 2008. – 578 p.
6. Мица Н.В. Важелі державного регулювання на ринку енергоресурсів / Н. В. Мица // Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. – 2012 [28]. – № 2. – С. 306 – 311.
7. Бараннік В.О. Економічна безпека держави та основні її складові: нові підходи до оцінки інтегрального рівня / В. О. Бараннік // Матеріали І-ої Міжнар. наук.-практ. конф. «Ділове та державне адміністрування» 27–29 квітня 2011 р. – Луганськ: ПП Ільков В.Г., 2011. – С. 205 – 211.
8. Прокіп А.В. Гарантування енергетичної безпеки: минуле, сьогодення, майбутнє: / А. В. Прокіп. – Львів: ЗУКЦ, 2011. – С. 154.

**REFERENCES:**

1. Ryzyky dlja energetychnoi' bezpeky: global'nyj i nacional'nyj aspekty [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.niss.gov.ua/articles/1039/>
2. International Index of Energy Security Risk: Assessing Risk in a Global Energy Market [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.energyxxi.org/sites/default/files/InternationalIndex2012.pdf>
3. European Smart Grids Technology Platform / European Commission. Directorate-General for Research Sustainable Energy System, EUR 22040, 2006, 44 pp.
4. Lilliestam Johan. Conceptualising Energy Security in the European Context / Johan Lilliestam, Anthony Patt // Smart Energy for European Platform. [Elektronnyj resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.sefep.eu/activities/publications1/conceptualising%20energy%20security%20in%20Europe.pdf>
5. World Energy Outlook. 2008 edition / International Energy Agency. – Paris: Stedi Media. – 2008. – 578 p.
6. Myca N.V. Vazheli derzhavnogo reguljuvannja na rynku energoresursiv / N. V. Myca // Vseukrai'ns'kyj nauково-vyrobnychyj zhurnal Innovacijna ekonomika. – 2012 [28]. – № 2. – S. 306 – 311.
7. Barannik V.O. Ekonomichna bezpeka derzhavy ta osnovni i'i' skladovi: novi pidhody do ocinky integral'nogo rivnja / V. O. Barannik // Materialy I-oi' Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Dilove ta derzhavne administruvannja» 27–29 kvitnja 2011 r. – Lugans'k: PP Il'kov V.G., 2011. – S. 205 – 211.
8. Prokip A.V. Garantuvannja energetychnoi' bezpeky: mynule, s'ogodennja, majbutnje: / A. V. Prokip. – L'viv: ZUKC, 2011. – S. 154.

UDC 658.26:620.98:330.332.5

**Komelina Olha Volodymyrivna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Logistics. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Samoylenko Inna**, PhD (econ.), assoc. prof. of the Department of Management and Administration. O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv. **Business in the system of providing of energy security of Ukraine**. The article deals with the features of the formation of energy security in Ukraine and the functions of business in its software were investigated. The role of energy service business and the role of government in the development of energy service companies which is a part of energy security was prescribe. The peculiarities of energy service business in the country were determined in the article. The main problem of energy service companies and mechanisms of i their activities intensification was determined.

**Keywords:** energy security, energy service businesses, energy service activities, energy service contract.

УДК 658.26:620.98:330.332.5

**Комелина Ольга Владимировна**, доктор экономических наук, профессор. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Самойленко Инна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования. Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.М. Бекетова. **Бизнес в системе обеспечения энергетической безопасности Украины**. В статье исследованы особенности формирования энергетической безопасности в Украине и определена роль бизнеса в его обеспечении. Обосновано значение энергосервисного бизнеса и выделены функции власти в развитии системы энергосервисных компаний, которая является составляющей обеспечения энергетической безопасности. Определены особенности развития энергосервисного бизнеса в стране. Установлены основные проблемы развития энергосервисных компаний и механизмы активизации их деятельности.

**Ключевые слова:** энергетическая безопасность, энергосервисный бизнес, энергосервисная деятельность, энергосервисный контракт.

УДК 658.26:620.98:330.332.5

**Комеліна Ольга Володимирівна**, доктор економічних наук, професор. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Самойленко Інна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова. **Бізнес в системі забезпечення енергетичної безпеки України**. У статті досліджено особливості формування енергетичної безпеки в Україні та визначено функції бізнесу в її забезпеченні. Обґрунтовано значення енергосервісного бізнесу та виділено функції влади в розвитку системи енергосервісних компаній, що є складовою забезпечення енергетичної безпеки. Окреслено особливості розвитку енергосервісного бізнесу в країні. Виокремлено основні проблеми розвитку енергосервісних компаній та механізми активізації їх діяльності.

**Ключові слова:** енергетична безпека, енергосервісний бізнес, енергосервісна діяльність, енергосервісний контракт.



УДК 338.43.01/02:338.439.02

## РОЛЬ АГРОФОРМУВАНЬ У ЗАДОВОЛЕННІ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ НАСЕЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

Б.Я. Кузняк\*, доктор економічних наук.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

\*kafedra\_me@ukr.net

© Кузняк Б.Я., 2016.

Стаття отримана редакцією 02.06.2016 р.

**Вступ.** Основними агроформуваннями в Україні є агрохолдинги, фермерські і господарства населення. Їх завданнями є створення продовольчої безпеки країни, забезпечення населення продовольством, розв'язання соціальних проблем на селі.

**Мета статті** – з'ясувати місце і роль кожної із форм господарювання у розв'язанні цих завдань.

Продовольча безпека країни передбачає перш за все повне задоволення потреб населення в продуктах харчування на основі науково обґрунтованих норм споживання. Сільське господарство є також важливим джерелом валютних надходжень в країну за рахунок експорту продукції. Наскільки сільське господарство України забезпечує населення продовольством свідчать дані таблиці 1.

Таблиця 1

Науково обґрунтоване і фактичне споживання основних продуктів на душу населення в Україні і світі (кілограмів на рік) [12, с. 398, 399; 2, с. 31]

Види продуктів	Споживання в країнах Європейського Союзу	Україна			
		Раціональні норми споживання	Споживання		
			1990 р.	2014 р.	2014 р до норми у відсотках
М'ясо і м'ясопродукти	95	83	68	54	65,0
Молоко і молокопродукти	363	380	373	223	58,5
Яйця (шт.)	222	290	272	310	105,9
Риба і рибопродукти	24	20	18	11,1	55,5
Хліб і хлібопродукти	91	101	141	109	108
Картопля	81	124	131	141	113
Овочі та баштанні	116	161	103	163	101,2
Плоди, ягоди, виноград	110	90	47	52	57,7
Цукор і кондитерські вироби	41	38	50	36	94,7
Олія	19	13	12	13,1	100,8
На душу населення за добу (калорій)	3456	3388	3597	2939	86,7

З наведених даних видно, що в країні фактичне споживання далеке ще від науково обґрунтованих норм. Це особливо стосується м'ясо-молочної продукції, фруктів, ягід, винограду, 70% яких імпортується. Їх споживання лише частково компенсується переїданням хлібом і картоплею. Якщо в європейських країнах середньодобове споживання їжі в переводі на калорії перевищує науково обґрунтовану норму на 2%, то в Україні менше норми на 13,3%, а в 1990 р. перевищувало на 6%.

Слід зазначити, що людина повинна споживати стільки їжі в переводі на калорії, скільки вона витрачає енергії, що залежить від виду і характеру роботи людини і її фізіологічних особливостей. Наприклад, учителю, інженеру, лікарю достатньо споживати їжі на 3 тис. ккал.

Тоді як сталевару, шахтарю – 4,0–4,5 тис. ккал. Це забезпечує баланс між затраченою енергією і кількістю спожитих калорій.

При цьому медицина рекомендує, щоб третина калорій (із 3,5 тис. ккал) мала тваринне походження і 2/3 – рослинне. На жаль, в Україні останнім часом 1/5 спожитих калорій мають тваринне походження, тоді як 4/5 – рослинне [12, с. 22]. Недостатнє споживання продуктів тваринного походження, вимушене вегетаріанство є результатом того, що одиниця цінності (ккал) продуктів тваринництва коштує споживачу в 5–10 разів дорожче, ніж продуктів рослинництва.

Для того щоб вийти на науково обґрунтовані норми споживання продуктів тваринництва, плодів, ягід і винограду, необхідно наростити обсяг їх виробництва, знизити собівартість і збільшити доходи населення. Це стосується усіх форм господарювання, серед яких важливе місце займають селянські господарства, яких нараховується 4,5 млн, що виробляють 50% сільськогосподарської продукції, в т.ч. 97% картоплі; 87% овочів; 84% плодів та ягід; 77% молока; 40% м'яса; 36% яєць [12, с. 118].

Обробляючи лише 20% усіх сільськогосподарських угідь, вони залучають у виробництво 40% жителів села. Тобто виконують важливу соціальну функцію.

Особисті сімейні господарства базуються на сімейних чи родинних стосунках, їх діяльність здійснюється з метою задоволення особистих потреб шляхом виробництва, переробки і споживання сільськогосподарської продукції, а також реалізації її надлишків на ринку.

Більшість цих господарств є натуральними, де використовується ручна, слабо механізована праця. Вони відчують певні труднощі з виходом на ринок, з податковим навантаженням, позбавлені соціального захисту, оскільки не наділені статусом виробника сільськогосподарської продукції. Між тим у країнах Європейського Союзу, куди ми прагнемо, такі виробники сільськогосподарської продукції наділені відповідним статусом. Їх діяльність регламентується законодавством, вони мають соціальний захист: пенсійне забезпечення, доступ до кредитів, пільгове оподаткування та ін.

Світовий досвід свідчить про те, що сімейні фермерські господарства – це ринково орієнтовані підприємства, котрі виробляють і реалізують сільськогосподарську продукцію, виконують соціальну функцію. Тому Україна повинна прийняти таке законодавство стосовно селянських господарств, яке існує в цих країнах.

У 2016 р. (31 березня) Верховна Рада України ухвалила законопроект щодо сімейних фермерських господарств. Це означає, що селянські господарства вже зможуть юридично співпрацювати з переробниками, з тими, кому вони поставляють свою продукцію, наділяються статусом виробника сільськогосподарської продукції і стають основою для їх трансформації в сімейні фермерські господарства. В цих умовах змінюється система оподаткування, здійснюються виплати по тимчасовій непрацездатності, пенсійному забезпеченню, користування пільговими кредитами, мають доступ до державної бюджетної підтримки, аграрного ринку, користуються послугами обслуговуючих кооперативів.

Для цього необхідно перереструктурувати селянські господарства в юридичні фермерські господарства, що відповідає вимогам ЄС.

У селянських господарствах населення закладені великі можливості для збільшення обсягу виробництва шляхом розширення посівних площ, поголів'я тварин, зміцнення матеріально-технічної бази, що веде до підвищення продуктивності праці і товарності. Цьому повинна сприяти держава, як це відбувається в зарубіжних країнах.

Державна підтримка селянських господарств повинна здійснюватися перш за все стосовно цін на сільськогосподарську продукцію, щоб усунути ту невідповідність, яка існує між виробником, переробником і реалізатором продукції. Це особливо помітно на прикладі молока. За проведеними підрахунками собівартість літра молока в селянському господарстві в зимовий період становить близько 7 грн, а в літній, коли худоба випасається, – 5 грн. Це лише витрати на корм, без урахування затраченої праці по догляду за тваринами.

Закупівельна ціна одного літра молока становить від 3,2 до 4,2 грн, а роздрібна – 14–16 грн [10]. Різниця в цінах розподіляється між переробником молока і роздрібною торгівлею, тобто виробнику молока дістається лише 25% від роздрібною ціни, а 75% привласнюють переробники і продавці кінцевої продукції. Такої несправедливості з приводу ціни між

виробниками сільськогосподарської продукції та її продавцями немає в жодній країні, бо цього не допускає держава.

У зарубіжних країнах фермеру дістається 70–75% від кінцевої продукції, а переробникам і реалізаторам – 25–30%.

**Фермерські господарства** здійснюють виробництво з метою отримання доходу. Це сімейний бізнес. Світовий досвід засвідчує, що фермерські підприємства – це переважно сімейні господарства.

Проведене дослідження в 93-х країнах світу свідчить про те, що з-понад 570 млн ферм більше 500 млн належать сім'ям. Ці ферми виробляють близько 56% валової сільськогосподарської продукції – обробляють значну частину сільгоспземель у світі, зокрема 83% – у Північній і Центральній Америці; 68% – у Європі; 85% – в Азії; 62% – в Африці і лише в Південній Америці ця частка становить 18% [6, с. 32].

Одним із прикладів успішного фермерського господарювання є США, де сімейні фермерські господарства обробляють 78% усіх сільгоспугідь, виробляють 84% усієї сільськогосподарської продукції на суму \$230 млрд. [6, с. 32]. Тут зосереджено найбільше робочих місць в аграрному секторі. Це глибоко спеціалізовані високопродуктивні товарні підприємства. Так, наприклад, один фермер виробляє продукції для 129 осіб, тоді як в Україні – для 10 [2, с. 7].

У 2014 р. керівництво ООН (ФАО) звернулося до урядів усіх країн із залишком підтримувати сільськогосподарських виробників, проголосивши цей рік роком сімейних фермерських господарств. Це стосується і України, якій необхідно враховувати досвід зарубіжних країн, де фермерство є основою сільськогосподарського виробництва і всіляко підтримується державою. Це досягається через субсидії, пільгове кредитування й оподаткування, розроблення національних програм розвитку сільського господарства, виходу на зовнішній ринок та ін.

Державні субсидії сільськогосподарським виробникам у США і країнах ЄС надаються не з метою нарощування обсягів виробництва продукції, а для підтримки доходів фермерів на відповідному рівні, розвитку інфраструктури, дотримання екологічних вимог, збереження родючості ґрунтів, упровадження новітніх технологій, гарантування безпечності продуктів харчування, соціального розвитку сільських територій.

Важливою формою державної підтримки сільськогосподарських виробників є вдосконалення механізму ціноутворення. Наприклад, у США використовуються так звані ціни підтримки у вигляді «закладних цін» і цільових цін. Останні відшкодовують затрати та забезпечують середню норму прибутку на фермерський капітал. Вони гарантують фермеру необхідний дохід для самофінансування й розширеного відтворення на фермах з середнім і низьким рівнем затрат.

Ринкові ціни, за якими фермер продає продукцію, можуть бути нижчими чи вищими за цільові ціни. Якщо вони нижчі, то фермер отримує компенсацію. Таким чином, цільові ціни це практично «гарантовані ціни».

«Закладні ціни» використовуються товарно-кредитною корпорацією (ТКК). За такою ціною фермер здає ТКК у заставу свою продукцію, якщо ринкова ціна нижча «закладної». Коли ціна на ринку підніметься вище «закладної», то заставна продукція може бути викуплена у ТКК за «закладною ціною» плюс доплата за зберігання продукції.

В Україні Уряд в окремі роки також почав застосовувати «закладні гарантовані ціни» на зерно, викуплене у сільськогосподарських виробників.

Однак брак коштів у держави обмежує її можливості в цьому починанні. Тому вони мало впливають на доходи виробників зерна, оскільки становлять усього 1–2% від зібраного врожаю [3, с. 5].

Що стосується оподаткування фермерських господарств, то вони в зарубіжних країнах складають від 2,5 до 6% у загальних витратах, тоді як в Україні – від 35 до 50% [13].

Важливою формою фінансової підтримки виробників сільськогосподарської продукції є державні субсидії. Так, рівень державних субсидій у відсотках до вартості виробленої продукції в країнах ЄС останнім часом становить 45%, в Норвегії – 70%, Швейцарії – 73%, Японії – 63%, тоді як в Україні всього 4,3%.

Європейський і американський досвід свідчить про те, що фермерство – це основа економічного та соціального розвитку села.

В Україні фермерські господарства почали створюватися після розпаду колгоспно-радгоспної системи. Якщо у 2005 р. нараховувалося 42445 фермерських господарств, то у 2014 р. – 39428 [12, с. 138].

Основними причинами зменшення кількості фермерських господарств є низькі ціни на сільськогосподарську продукцію й високі – на сільськогосподарську техніку, пальне, мінеральні добрива, наявні дорогі кредити та відсутня державна підтримка, у т.ч. з підготовки відповідних кадрів. Наслідком цього є те, що фермери, не маючи потрібних знань в бізнесі, ведуть виробництво нерідко без попередніх розрахунків, складеного бізнес-плану, в результаті чого розоряються, банкрутують. Навіть тоді, коли вони складають такий план, то часто підходять до нього формально. Між тим сучасний фермер – це бізнесмен, який повинен поєднувати в собі механізатора, агронома, зоотехніка, бухгалтера, плановика, фінансиста. А це не просто. Тому, навіть багато працюючи, вони не завжди досягають потрібних кінцевих результатів.

Хоча кількість фермерських господарств в Україні має тенденцію до зменшення, площа їх сільгоспугідь збільшується. Якщо у 2003 р. вона становила 3661,2 тис. га, то у 2013 р. – 4451,7 тис. га, а в розрахунку на одне фермерське господарство збільшилася з 86,3 до 109,2 га.

Валова продукція на одне фермерське господарство становила у 2005 р. 192,7 тис. грн, а у 2013 р. – 468,5 тис. грн. Займаючи питому вагу в загальній кількості господарств 3,2%, вони виробили 7,6% валової продукції [7, с. 23].

Більшість фермерських господарств спеціалізується на виробництві продукції рослинництва. Рівень рентабельності фермерських господарств у 2011 р. становив 32,6%, а в 2013 р. – 19,4% [5, с. 23].

Важливу роль у розвитку села, розв'язанні соціальних проблем відіграє впровадження органічного виробництва, яким найкраще можуть займатися селянські і фермерські господарства. Це не лише збільшує їх доходи, але й зменшує навантаження на навколишнє природне середовище шляхом зменшення кількості використання хімічних речовин.

Органічне виробництво забезпечує споживача якісною продукцією, поліпшує чистоту повітря, води, ґрунту, сприяє розвитку туризму.

Органічні методи господарювання покращують стан сільськогосподарських угідь, відновлюють біорізноманіття. Обстеження показують, що за наявності посухи урожайність вища на органічних полях порівняно з полями, які використовують хімічні добрива. Якщо наявні сприятливі кліматичні умови, то вона вища там, де використовували хімію, і нижча, де хімія не використовувалася. Але за рахунок вищої ціни на екологічно чисту продукцію втрати в урожаї перекриваються. Перевага екологічно чистої продукції також у тому, що її можна експортувати невеликими партіями, отримати податкову пільгу, повернути податок на додану вартість.

Слід відмітити, що попит на органічну продукцію постійно зростає як на внутрішньому, так і особливо на зовнішньому ринку. Таку продукцію Україна експортує в Німеччину, Австрію, Польщу та інші країни. Так, Німеччина готова купувати в Україні по 50 тисяч т органічної сировини щороку, оскільки неспроможна задовольнити внутрішній попит за рахунок своїх фермерських господарств, середня площа яких становить 30–40 га, тоді як в Україні вона перевищує 100 га [11].

Позитивним є те, що фермери займаються не лише виробництвом сільськогосподарської продукції, але й беруть участь у вирішенні соціальних питань на селі: збільшують зайнятість, займаються ремонтом доріг, шкіл, культурно-побутових і лікувальних закладів тощо.

Важливе місце в продовольчій безпеці України займають **агрохолдинги**, які почали масово створюватися з 2005 р. Це обумовлювалося підвищеним попитом на продовольчу продукцію як на світових ринках, так і внутрішніми потребами. Агрохолдинги формуються в основному шляхом оренди земель сільськогосподарського призначення. Найбільшими агроформуваннями є «Укрленд-фармінг» (436 тис. га), Миронівський хлібпродукт (280 тис. га) та ін. У таких областях, як Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька, Хмельницька, а також центральних, західних і східних областях агрохолдинги контролюють 25–50% земель [7].

Основною метою агрохолдингів є отримання максимальних прибутків, тому вони вирощують, передусім, такі високоприбуткові культури: зерно, соняшник, сою, ріпак.

Збільшенню прибутків сприяє також держава, яка 450-ти найбільшим об'єднанням, що складають усього 5,2% від загальної кількості господарств, надала 68,5% усіх виділених коштів, тоді як 8,7 тис. (68,4%) агропідприємств не отримали ніякої державної допомоги [7]. Крім цього, держава компенсує агрохолдингам частину ставки за кредит. Вони користуються кредитами країн західних банків, у т.ч. ЄБРР і МВФ, ставки яких значно нижчі порівняно з вітчизняними.

Агрохолдинги залучають іноземний капітал через реалізацію своїх акцій та облігацій, що недоступні фермерським і сімейним сільськогосподарським підприємствам. Збільшенню прибутків агрохолдингів сприяє використання дешевої робочої сили й мінімізація податкових і орендних платежів. Так, орендна плата за землю в Україні в 5–10 разів нижча порівняно з такими країнами, як Великобританія, Німеччина, Швеція та ін. [7].

Отримуючи високі прибутки, агрохолдинги закупають і використовують новітню техніку, технологію, що сприяє підвищенню їх продуктивності, конкурентоспроможності і товарності.

Проте, якщо порівняти існуючу в агрохолдингах урожайність сільськогосподарських культур з традиційними підприємствами, то вона істотно різниться. Так, за останні роки урожайність озимої пшениці в агрохолдингах була на 10–15% вищою порівняно з традиційними підприємствами, тоді як кукурудзи, соняшника, сої, ріпака – на 5–10% нижчою.

Що стосується тваринництва, то лише 15% агрохолдингів займаються його розвитком. Продуктивність корів в агрохолдингах вища порівняно з традиційними господарствами на 21%, а середньодобовий приріст великої рогатої худоби на вирощуванні і відгодівлі – на 20% [4]. Натомість середньодобовий приріст свиней на вирощуванні та відгодівлі нижчий на 15% порівняно з традиційними господарствами. Молоко і молокопродукти агрохолдинги реалізують переважно на зовнішньому ринку, а м'ясопродукти – на внутрішньому.

У цілому, агрохолдинги – це висококонкурентні й високотоварні підприємства, які роблять значний внесок у продовольчу безпеку країни, збільшують її експортний потенціал.

Негативною стороною їх діяльності є загострення соціальних проблем на селі через вилучення коштів із сільських територій, у т.ч. за рахунок монополізації, перерозподілу власності та зменшення простору для інших форм господарювання, збільшення безробіття на селі, слабкої участі у формуванні місцевих бюджетів.

Агрохолдинги нещадно експлуатують землю, порушують сівозміни, правила землекористування. У результаті руйнується родючий шар ґрунту.

Для того щоб запобігти цим негативним явищам, необхідно розробити закон сталого розвитку села, який би передбачав задоволення потреб населення не лише продовольством, але вирішення соціальних питань, збереження довкілля для майбутніх поколінь. Потрібний також закон про обіг сільськогосподарських угідь, у котрому слід передбачити, що той, хто є власником землі або орендарем, повинен проживати на цій землі, де господарює, бо це сприяє розв'язанню соціальних проблем. При цьому необхідно обмежити розмір землі на одне господарство, строк оренди, який не повинен перевищувати 10 років.

Україна ратифікувала документи Конференції ООН стосовно сталого розвитку, однак не ухвалила відповідної стратегії, в результаті чого замість сталого розвитку відбувається занепад села, чому сприяють латифундії.

Слід також прийняти Кодекс про правильне використання земель на основі землеробства, в якому передбачено програму підтримки сільського господарства і покарання за її порушення.

Необхідно запровадити соціальну функцію агрохолдингів, вести статистичний облік їх економічної і соціальної діяльності, поширити норми антимонопольного законодавства на території орендованих ними земель, а також сплату сільськогосподарського податку на місці функціонування агрохолдингів.

**Висновки.** Сільське господарство України є провідною галуззю економіки, яка має великі потенціальні можливості для збільшення виробництва продукції, створення повної продовольчої безпеки країни, валютних надходжень, вирішення соціальних питань. Для цього слід вивчити і запровадити зарубіжний досвід підтримки державою селянських та фермерських господарств, які виробляють більше половини сільськогосподарської продукції.

Що стосується агрохолдингів, то їх діяльність потрібно поставити в рівні умови по відношенню до інших форм виробників сільськогосподарської продукції. Вони повинні

функціонувати і діяти у жорстких умовах збереження довкілля, родючості ґрунту, брати активну участь у вирішенні соціальних питань на селі. Для цього слід запровадити правові, економічні та організаційні механізми регулювання діяльності великих агроформувань, щоб частина їх прибутків залишалася на селі.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Кузняк Б.Я. Стабільний розвиток сільського господарства – основа продовольчої безпеки України / Б. Я. Кузняк // Економіка і регіон. – № 1 (38). – 2013
2. Кузняк Б.Я. Основи економічної теорії [Текст]: навчальний посібник / Б. Я. Кузняк. – 3-тє вид. випр. і доповн. – Полтава: ТОВ «АСМІ», 2015.– 393 с.
3. Кузняк Б.Я. Необхідність державної фінансової підтримки аграрного сектора / Б. Я. Кузняк // Розвиток фінансового ринку в Україні: проблеми та перспективи розвитку: колективна монографія. – Полтава: ПолтНТУ, 2013. – 366 с.
4. Лупенко Ю.О. Агрохолдинги в Україні і посилення соціальної справедливості їх діяльності / Ю. О. Лупенко, М. Ф. Кропивко. // Економіка АПК. – № 7. – 2013.
5. Мазана Т.В. Розвиток фермерських господарств України з урахуванням світового досвіду / Т. В. Мазана, В. П. Ткаченко // Агросвіт. – № 10. – 2015.
6. Збарський В.К. Перспективи розвитку сімейних фермерських господарств України / В. К. Збарський, А. В. Збарська // Бухгалтерія. – № 11-12. – 2015.
7. Карпенко О. На чільному місці людина / О. Карпенко // Сільські вісті. – 26 квітня 2012 р.
8. Бойко І. На соняшнику далеко не зайдеш / І. Бойко // Сільські вісті. – 8 жовтня 2013р.
9. Карпенко О. (Розмова з Молдаван Л.) / О. Карпенко // Сільські вісті. – 3 жовтня 2013 р.
10. Скрильник В. Молочний Майдан: перемога чи обман / В. Скрильник // Голос України. – 23 березня 2016 р.
11. Соколовська Л. У пошуку некропленої картоплі / Л. Соколовська, Л. Леbedенко. // Голос України. – 22 березня 2016 р.
12. Статистичний щорічник України за 2014 р.
13. Річні звіти фермерських господарств України за 2015 р.

**REFERENCES:**

1. Kuznjak, B. (2013). Stable development of agriculture - the basis of food security of Ukraine. *Ekonomika i region (Economy and Region)*, 1(38), 19-25 (in Ukr.)
2. Kuznjak, B. (2015). Foundations of economic theory. Poltava: Ltd. "ASMI" (in Ukr.).
3. Kuznjak, B. (2013). The need for public financial support for the agricultural sector. In *The development of the financial market in Ukraine: problems and prospects*. Poltava: PNTU. (in Ukr.)
4. Lupenko, Y. O. & Kropivnii, M. F. (2013). Agroholdings in Ukraine and strengthen their social justice activities. *Ekonomika APK (Economy AIC)*, 7, 5-21 (in Ukr.).
5. Mazana, T.V. & Tkachenko, V. P. (2015). The development of farms Ukraine, taking into account international experience. *Agrosvit (Agroworld)*, 10 (in Ukr.).
6. Zbarskii, V. K. & Zbarska, A. V. (2015). Prospects of family farms Ukraine. *Buhgalterija (Accounting)*, 11-12, 45-53 (in Ukr.).
7. Karpenko, O. (2012, April, 26). In favor of the person. *Silski Visti (Agriculture News)* (in Ukr.).
8. Bojko, I. (2013, October, 8). At Sunflower not go far. *Silski Visti (Agriculture News)* (in Ukr.).
9. Karpenko, O. (2013, October, 3). Talking with L. Moldovan. *Silski Visti (Agriculture News)* (in Ukr.).
10. Skrilnik, V. (2016, March, 23). Milk Maidan: victory or fraud. *Golos Ukraini (Voice of Ukraine)* (in Ukr.).
11. Sokolovska, L. & Lebedenko, L. (2016, March, 22). In search of sprinkling potatoes. *Golos Ukraini (Voice of Ukraine)* (in Ukr.).
12. *Statistical Annual of Ukraine for 2014 (2015)*. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine (in Ukr.).
13. *Annuals Reports of farms Ukraine for 2015 (2016)* (in Ukr.).

UDC 338.43.01/02:338.439.02

**Kuznjak Bogdan Yaroslavovich**, doctor of economic sciences, professor. Poltava national technical Yuri Kondratyuk university. **Agroformations' role in satisfying the consumer demand and solving the food country security.** The article focuses on the role of family rural, farms and agricultural holdings in addressing food and social security.

**Keywords:** food and social security, science-based norms of consumption, agriculture, farms, agricultural holdings.

УДК 338.43.01/02:338.439.02

**Кузняк Богдан Ярославович**, доктор економічних наук, професор, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Роль агроформований в задоволенні потребителського спроста населення и обеспеченні продовольственной безопасности страны.** Выяснена роль разных форм хозяйствования (семейных сельских, фермерских хозяйств и агрохолдингов) в решении продовольственной и социальной безопасности страны.

**Ключевые слова:** продовольственная и социальная безопасность, научно обоснованные нормы потребления, сельские хозяйства, фермерские хозяйства, агрохолдинги.

УДК 338.43.01/02:338.439.02

**Кузняк Богдан Ярославович**, доктор економічних наук, професор, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Роль агроформувань у задоволенні споживчого попиту населення та забезпеченні продовольчої безпеки країни.** З'ясована роль різних форм господарювання (сімейних селянських, фермерських господарств і холдингів) у забезпеченні продовольчої і соціальної безпеки країни.

**Ключові слова:** продовольча і соціальна безпека, науково обґрунтовані норми споживання, селянські господарства, фермерські господарства, агрохолдинги.

## **БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ - СУБ'ЄКТІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Н.І. Гавловська<sup>\*</sup>, кандидат економічних наук.  
Хмельницький національний університет**

\*nataligavlovska@gmail.com

---

© Гавловська Н.І., 2016.

*Стаття отримана редакцією 07.06.2016 р.*

**Вступ.** Зовнішньоекономічна діяльність для багатьох вітчизняних промислових підприємств на сьогодні залишається практично єдиною альтернативою їх потенційного розвитку. Це пояснюється падінням платоспроможного попиту та знеціненням вітчизняної грошової одиниці по відношенню до провідних валют світу. Тому актуалізується питання формування безпекоорієнтованого середовища функціонування вітчизняних підприємств, а у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), це набуває ще більш вагомого значення внаслідок значної кількості загроз різної природи походження. Внутрішнє і зовнішнє середовище генерує небезпеки, загрози і ризики, при цьому не всі суб'єкти господарювання здатні їм протистояти. Тому ефективне забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств обумовлює потребу у фундаментальних дослідженнях питань середовища їх функціонування та питань безпеки.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідженням середовища функціонування вітчизняних підприємств науковці займаються доволі тривалий час, однак активізація досліджень у сфері забезпечення їх економічної безпеки відбулася не так давно. Серед дослідників необхідно виділити праці: В.Г. Алькеми [1], А.В. Козаченко, В.П. Пономарева, А.Н. Ляшенко [2], І.Г. Манцура [3], Ю.С. Погорелова [4], Є.М Рудніченка [5] та інших.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження є визначення специфіки середовища функціонування вітчизняних підприємств – суб'єктів ЗЕД у контексті забезпечення їх економічної безпеки.

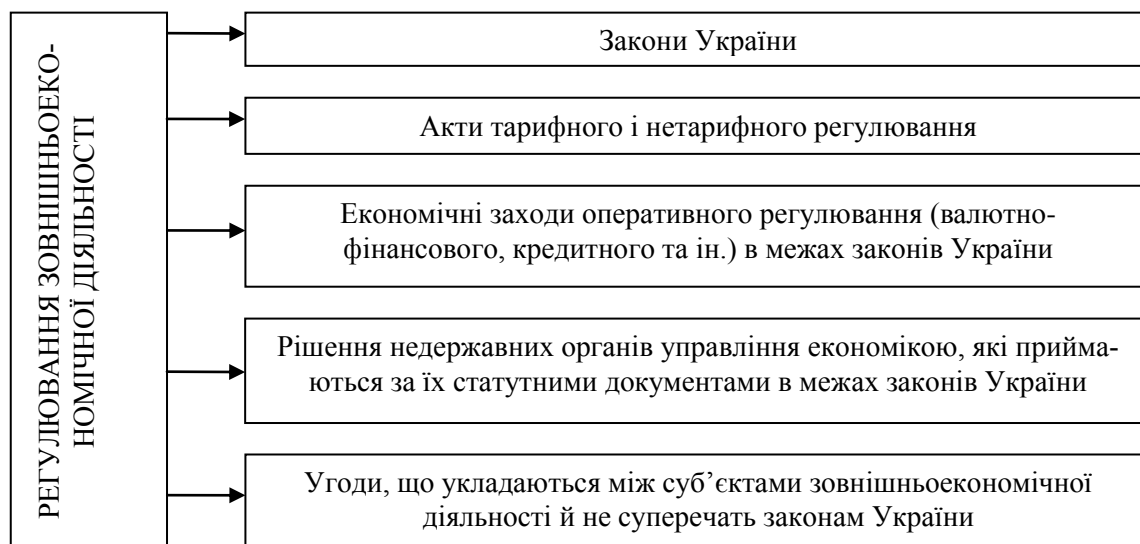
**Основний матеріал і результати.** Ураховуючи різну поведінку суб'єктів підприємницької діяльності у сфері ЗЕД, доцільно відмітити суттєву модифікацію такої поведінки залежно від специфіки зовнішнього (інституційного) і внутрішнього (адаптаційного) середовища. Для зовнішньоекономічної діяльності характерним є те, що державні інститути формують зовнішнє (інституційне) середовище, оскільки саме вони встановлюють визначальні правила гри (шляхом ціноутворення, оподаткування, антимонопольного регулювання, митного регулювання та інших правил і обмежень).

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні згідно із Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» здійснюється за допомогою: законів України; передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції; економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого) в межах законів України; рішень недержавних органів управління економікою, які приймаються за їх статутними документами в межах законів України; угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і які не суперечать законам України (рис. 1).

Ліцензування зовнішньоекономічних операцій здійснюється відповідно до ст. 16 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» і визначається як комплекс адміністративних дій органу виконавчої влади з питань економічної політики з надання дозволу на здійснення суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності експорту (імпорту) товарів. Згідно із статтею 16 згаданого Закону Кабінет Міністрів України щорічно урядовими актами затверджує переліки товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, й обсяги квот. У наказі Міністерства Економіки України «Про порядок ліцензування експорту товарів» наведено положення про



порядок ліцензування експорту товарів; форму ліцензії на експорт товарів та інструкцію про її заповнення; форму заявки на видачу ліцензії на експорт товарів й інструкцію про її заповнення.



**Рис. 1. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»**

Заявка на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності та порядок її розгляду оформлюється відповідно до наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Порядку розгляду заявок на видачу ліцензій у сфері нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності» від 01.04.2004 № 122.

Особливе місце у регулюванні зовнішньоекономічної діяльності займає Митний кодекс України, що складається з 21-го розділу в останній його редакції. Митний кодекс визначає засади організації та здійснення митної справи в Україні, регулює економічні, організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти діяльності митної служби України. Кодекс спрямований на забезпечення захисту економічних інтересів України, створення сприятливих умов для розвитку її економіки, захисту прав та інтересів суб'єктів підприємницької діяльності та громадян, а також забезпечення додержання законодавства України з питань митної справи.

Митний кодекс є основою митного регулювання. Стосовно терміна «митне регулювання» у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» наводиться таке визначення: «Митне регулювання – це регулювання питань, пов'язаних із встановленням мит та інших податків, що справляються при переміщенні товарів через митний кордон України, процедурами митного контролю, організацією діяльності органів митного контролю України».

На відміну від зовнішнього (інституційного) середовища, внутрішнє середовище у переважній більшості випадків має адаптаційний характер. Це пояснюється вагомим впливом менеджменту на внутрішньо-організаційні процеси і процеси забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання з урахуванням ситуації на ринку і стану розвитку інституційного середовища.

Узагалі загальне управління та формування підґрунтя економічної безпеки підприємства можливі лише за умов урахування внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування суб'єкта ЗЕД. Під зовнішнім середовищем у загальному випадку розуміють «всі зовнішні явища, які потенційно або фактично впливають на досліджувану популяцію (організацію)» [7]. Крім того, для виявлення факторів дестабілізуючого впливу та їх усунення, важливою є побудова системної моделі середовища функціонування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Підходи до опису структури середовища підприємства, на думку З.С. Шершньової, доцільно виокремити, розглянувши дві основні концепції: ієрархічну та неієрархічну, які втілено у відповідних моделях [6].

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Головне тут – твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентовано увагу на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища. Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [6], межі зовнішнього та внутрішнього середовища дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації й середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо).

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища (рис. 2), запропонована А. Томпсоном [8].



**Рис. 2. Модель ієрархічної структури середовища підприємства за А. Томпсоном [8]**

З позиції економічної безпеки суб'єктів господарювання така модель певною мірою може бути корисною, особливо у визначенні «людського фактора» при деталізації процесів, що відбуваються у внутрішньому середовищі організації. Однак зовнішні фактори дещо занадто агреговані і у контексті дослідження потребують більш ґрунтовних пояснень і відповідної деталізації. Що стосується виділення середовища завдань/рішень, то основні суб'єкти, задіяні у цьому процесі, відомі, та їх поведінка залежить від значної кількості факторів і тенденцій на ринках. Для сфери ЗЕД більш актуальним є процес визначення рівнів

взаємодії суб'єктів ЗЕД з іншими суб'єктами та можливі сценарії розвитку подій у контексті запобігання негативним явищам і тенденціям.



**Рис. 3. Модель середовища функціонування суб'єкта ЗЕД (адаптовано за роботою [1, с. 427])**

Цікавою, на нашу думку, є запропонована В.Г. Алькемою системна модель середовища функціонування суб'єктів логістичної діяльності [1, с. 427], яка складається з міжнародного середовища; національного економічного середовища, що включає макрологістичне та мікрологістичне середовища, середовища каналів постачання та внутрішнього середовища логістичної діяльності. З метою формування системної моделі середовища функціонування суб'єкта ЗЕД використаємо окремі складові запропоновані В.Г. Алькемою, з деякою їх модифікацією (рис. 3) відповідно до вищенаведених вимог виділення рівнів взаємодії у сфері ЗЕД і урахування чинників впливу на економічну безпеку вітчизняних підприємств.

Міжнародне бізнес-середовище пов'язано з зовнішніми ринками і глобальними процесами, що відбуваються у світовій економіці. Таке середовище у широкому розумінні не залежить від факторів інституційного впливу однієї країни (у більшості випадків), однак за рахунок колегіальних рішень міжнародних інститутів може змінювати «правила гри» для більшості міжнародних ринків. При цьому активізуються економіки конкретних країн, а інші країни «ідуть у фарватері» окреслених подій. Міжнародне середовище здатне генерувати чинники непереборної дії, які становлять суттєву загрозу економічній безпеці суб'єктів господарювання окремих країн, причому нівелювати ці чинники надзвичайно складно, а іноді й неможливо, залишається тільки варіант адаптації або виходу з ринку.

Національне бізнес-середовище формує загальний «фон» ведення бізнесу в межах певної країни і впливає на всі підприємства не залежно від галузі та специфіки діяльності. У сучасних умовах розвитку соціально-економічних відносин національне бізнес-середовище трансформується і змінює вектор орієнтації у світовому економічному просторі (від Росії – до Європи та інших розвинених країн світу). Результати такої трансформації неоднозначні, але необхідні у контексті стратегічного вибору партнерів та донорів на майбутнє.

Макросередовище – це частина національного бізнес-середовища функціонування підприємства, де чинники впливу безпосередньо стосуються певного підприємства. Тому з позиції економічної безпеки вітчизняного суб'єкта господарювання необхідно враховувати ті фактори макросередовища, які потенційно можуть вплинути на визначене підприємство зважаючи на сферу діяльності та специфіку взаємодії із зовнішніми ринками.

Мікросередовище і внутрішнє середовище підприємства підпадають під вплив процесів «економічної дифузії», тобто певного нівелювання меж функціонування певного суб'єкта

господарювання. Це пояснюється активізацією нестандартних маркетингових підходів щодо залучення потенційних споживачів у процес виробництва, а також налагодження якісно нової взаємодії навіть з конкурентами (різний рівень конкуренції/кооперації для різних ринків).

Однак доцільно підкреслити, що забезпечення економічної безпеки суб'єкта ЗЕД відбувається саме за рахунок механізмів захисту, сформованих на основі рішень, що генеруються у внутрішньому середовищі підприємства. Такі рішення приймаються на основі ситуаційного аналізу наявних процесів і розроблення сценаріїв розвитку бізнесу на певних ринках з урахуванням чинників середовища функціонування суб'єктів ЗЕД. Зрозуміло, що недопустимо ігнорувати вагомий вплив зовнішнього середовища, однак з позиції саме управлінського впливу, його оперативності й дієвості мікросередовища є надзвичайно важливим.

**Висновки.** Ураховуючи специфічність функціонування суб'єкта ЗЕД і необхідність проведення ситуаційного аналізу з подальшим розробленням сценаріїв захисту інтересів суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках, необхідно сформувати безпекоорієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання та розробити можливі сценарії реагування на зміни середовища. Відповідно існує необхідність у подальших наукових розробленнях і дослідженнях із забезпечення економічної безпеки суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Алькема В.Г. Генезис і розвиток економічної безпеки суб'єктів логістичної діяльності: дис. докт. екон. наук: 21.04.02 / В. Г. Алькема. – К., 2011. – 501 с.
2. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: [монография] / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. – К.: Либра, 2003. – 280 с.
3. Манцуров І.Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: [монографія] / І. Г. Манцуров. – К.: НДЕІ, 2011. – 655 с.
4. Погорелов Ю.С. Види адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання / Ю. С. Погорелов, Є. М. Рудніченко // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 241 – 246.
5. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: [монографія] / Є. М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.
6. Шершньова З.Є. Методичні основи формування моделей середовища функціонування організацій як «середовища інтересів»: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку (до 100-річчя д.е.н., професора Бухало С.М.)», 7 – 8 лютого 2006 року. – К.: КНЕУ, 2007. – С. 381 – 384.
7. Hawley A. H. Human Ecology. – International Encyclopedia of the Social Sciences, ed. D.L. Sills. / A. H. Hawley. – N-Y: Macmillan, 1968. – P. 330.
8. Thompson J. D. Organizations in Action / J. D. Thompson. – N-Y, 1967. – P. 51 – 6.

#### **REFERENCES:**

1. Al'kema V.G. Genezys i rozvytok ekonomichnoi' bezpeky sub'jektiv logistychnoi' dijal'nosti: dys. dokt. ekon. nauk: 21.04.02 / V. G. Al'kema. – K., 2011. – 501 s.
2. Kozachenko A.V. Ekonomycheskaja bezopasnost' predpryatyja: sushhnost' y mehanyzm obespechenyja: [monografyja] / A. V. Kozachenko, V. P. Ponomarev, A. N. Ljashenko. – K.: Lybra, 2003. – 280 s.
3. Mancurov I.G. Instytucijne planuvannja v systemi derzhavnogo reguljuvannja ekonomiky: [monografija] / I. G. Mancurov. – K.: NDEI, 2011. – 655 s.
4. Pogorelov Ju.S. Vydy adaptacii' systemy ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva do vplyvu sub'jektiv mytnogo reguljuvannja / Ju. S. Pogorelov, Je. M. Rudnichenko // Problemy ekonomiky. – 2014. – № 1. – S. 241 – 246.
5. Rudnichenko Je. M. Ocinyvannja ta modeljuvannja vplyvu sub'jektiv mytnogo reguljuvannja na systemu ekonomichnoi' bezpeky pidpryjemstva: [monografija] / J. M. Rudnichenko.

– Lugans'k: Promdruk, 2014. – 389 s.

6. Shersh'n'ova Z. Je. Metodichni osnovy formuvannja modelej seredovyshha funkcionuvannja organizacij jak «seredovyshha interesiv»: zb. materialiv Mizhnarodnoi' naukovoi praktychnoi' konferencii' «Ekonomiczna organizacija ta ekonomichna osvita: vzajemoobumovlenist' strategij rozvytku (do 100-richchja d.e.n., profesora Buhalo S.M.)», 7 – 8 ljutogo 2006 roku. – K.: KNEU, 2007. – S. 381 – 384.

7. Hawley A. H. Human Ecology. – International Encyclopedia of the Social Sciences, ed. D.L. Sills. / A. H. Hawley. – N-Y: Macmillan, 1968. – P. 330.

8. Thompson J. D. Organizations in Action / J. D. Thompson. – N-Y, 1967. – P. 51 – 6.

UDC 658

**Gavlovskaja Natalia**, Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), associate professor. Khmelnytsky National University. **Oriented on security enterprises operating environment – subjects of foreign economic activity.** The problems on security oriented environment of domestic enterprises - subjects of external economic activity functioning formation have been worked out. The necessity of taking into account the market participant behavior modification according to the specific external (institutional) and internal (adaptive) environments has been grounded. The formation peculiarities of domestic companies environment functioning (domestic business environment, macroenvironment, microenvironment) from the perspective of influence on economic security have been highlighted. It has been determined that the domestic business environment creates a common business «background» within a country and affects all companies regardless of domain and activity peculiarities. It is being transformed thus changing the vector of domestic business in the global economy. It has been mentioned that from the perspective of economic security of a domestic market participant those macroenvironment factors that could potentially affect a determined enterprise in view of the activity sphere and interactions peculiarities with foreign markets are to be taken into consideration.

It has been proved that the enterprise microenvironment and internal environment can be influenced by processes of «economic diffusion», i. e. a certain levelling limits of a determined market participant functioning. This is due to the innovative marketing approaches intensification in order to engage potential customers in the production process, as well as establishing a qualitatively new interaction even with competitors (different levels of competition / cooperation for different markets). The environment model of external economic activity subjects functioning in the context of economic security has been stipulated.

**Keywords:** economic security, functioning environment, external economic activity.

УДК 658

**Гавловская Наталья Ивановна**, кандидат экономических наук, доцент. Хмельницкий национальный университет. **Ориентированная на безопасность среда функционирования предприятий – субъектов внешнеэкономической деятельности.** Рассмотрены вопросы формирования среды функционирования отечественных предприятий – субъектов внешнеэкономической деятельности, ориентированной на безопасность. Обоснована необходимость учета модификации поведения субъектов хозяйствования в зависимости от специфики внешней (институциональной) и внутренней (адаптационной) среды. Предложена модель среды функционирования субъекта внешнеэкономической деятельности в контексте обеспечения экономической безопасности.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, среда функционирования, внешнеэкономическая деятельность.

УДК 658

**Гавловська Наталія Іванівна**, кандидат економічних наук, доцент. Хмельницький національний університет. **Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.** Розглянуто питання формування безпекоорієнтованого середовища функціонування вітчизняних підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано необхідність урахування модифікації поведінки суб'єктів господарювання залежно від специфіки зовнішнього (інституційного) і внутрішнього (адаптаційного) середовища. Запропоновано модель середовища функціонування суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності у контексті забезпечення економічної безпеки.

**Ключові слова:** економічна безпека, середовище функціонування, зовнішньоекономічна діяльність.

## ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ «ЗОВНІШНІЙ ДЕРЖАВНИЙ БОРГ» ЯК ІНДИКАТОРА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

А.П. Софієнко \*

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

\* Sofi\_Nastasia@ukr.net

© Софієнко А.П., 2016.

Стаття отримана редакцією 06.06.2016 р.

**Вступ.** З початку XVI століття вчені-економісти різних економічних шкіл ведуть суперечки стосовно доцільності залучення зовнішніх державних запозичень з метою фінансування бюджетного дефіциту країни. З одного боку, залучення додаткових коштів в національну економіку активізує її, стимулюючи споживання або інвестиції у виробництво, з іншого – витрати на обслуговування зовнішнього державного боргу спричиняють відтік ресурсів із країни. Ураховуючи те, що нині зовнішній державний борг є невід'ємною складовою фінансової системи більшості країн світу, та з метою ефективного управління ним в умовах сьогодення, важливим є ґрунтовне дослідження походження поняття «зовнішній державний борг», аналіз ставлення до нього на різних етапах розвитку економічної науки та вивчення його впливу на фінансову безпеку країни.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики зовнішнього державного боргу займалася низка зарубіжних учених, таких як: Дж. Бюкенен, С.Л. Брю, А. Вагнер, Д. Грос, Дж. Кейнс, К.Р. Макконнелл, К. Маркс, Д. Рікардо, А. Сміт, Д. Юм. Вивченням цього напрямку займалися й такі вітчизняні вчені, як: О.Д. Василик, Т.П. Вахненко, Н.В. Зражевська, В.В. Козюк, І.О. Лютий, Л.Я. Новосад, В.М. Федосов та інші. У роботах цих авторів на основі теоретичних узагальнень і практичного аналізу було досліджено особливості формування та управління державним боргом. Однак поряд з цим потребують ґрунтовнішого дослідження теоретичні основи еволюції поняття зовнішній державний борг та його вплив на фінансову безпеку країни.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз теоретичних підходів до розуміння зовнішнього державного боргу, дослідження еволюції поглядів учених-економістів щодо сутності зовнішнього державного боргу, визначення впливу зовнішнього державного боргу на фінансову безпеку країни; на основі розглянутого матеріалу надання власного визначення зовнішнього державного боргу.

Виходячи із мети роботи, завданнями є:

- проаналізувати теоретичні уявлення вчених-економістів щодо суті зовнішнього державного боргу;
- визначити, чи є зовнішній державний борг індикатором фінансової безпеки країни;
- запропонувати власне визначення зовнішнього державного боргу.

**Основний матеріал і результати.** Економічна теорія свідчить, що зовнішній державний борг відіграє значиму роль в макроекономічній системі будь-якої країни. Це пояснюється тим, що відносини з приводу формування, обслуговування та сплати боргу істотно впливають на стан державних фінансів, грошового обігу, інвестиційного клімату, структури споживання та розвитку міжнародного співробітництва.

У науковій літературі питання зовнішнього державного боргу вперше було використано на початку XVI століття меркантилістами. Вони підтримували активне втручання в економічне життя країни з боку держави. Об'єктом дослідження теорії державного боргу меркантилістів виступала сфера обігу. Зовнішній державний борг як приток фінансових ресурсів у національну економіку оцінювався позитивно, саме тому кредитне фінансування вважалось одним з найважливіших джерел доходів держав того часу.

Подальше дослідження зовнішнього державного боргу було продовжене фізіократами, які порівняно з меркантилістами вважали, що джерелом багатства держави та населення є лише сільське господарство. Саме тому, на їх переконання, збільшуючи зовнішній державний

борг, держава виводить значні ресурси із продуктивних секторів економіки. Між тим головний представник фізіократів Ф. Кене вважав, що зовнішні державні кредити «примножують непродуктивний клас населення», що безумовно негативно відображається на соціально-економічному розвитку держави [10, с. 169].

Англійська класична школа негативно оцінювала державні позики. Навіть враховуючи той факт, що батьківщиною державного кредиту вважається Англія. Саме завдяки вмілому управлінню зовнішнім державним боргом, націленому на фінансування державних потреб, у XVII ст. відбувся розквіт економіки і динамічний розвиток Англії, незважаючи на зростання обсягів державного боргу. Засновниками теорії державного кредиту були провідні представники класичної економічної теорії А. Сміт і Д. Рікардо.

А. Сміт, досліджуючи проблеми формування й управління зовнішнім державним боргом, зазначав, що нарощення значних боргів, які зараз пригнічують та зрештою розорять усі великі нації Європи, майже повсюди відбувається однаково. Нації, як і приватні особи, починали просто позичати, так би мовити, під свій особистий кредит, не закладаючи ніякого спеціального фонду в забезпечення сплати зовнішнього боргу, а коли цей спосіб більше не діяв, вони перейшли до позик під забезпечення чи під заставу спеціальних фондів [23, с. 436]. Так А. Сміт окреслив розвиток боргових відносин. Крім того, дослідник був проти державного втручання в економічне функціонування будь-якої держави, уважаючи, що необхідність державного регулювання виникає лише тоді, коли має місце реальна загроза добробуту суспільства.

Він розкритикував думку меркантилістів про те, що при сплаті відсотків за державним боргом гроші з правої руки переходять в ліву, гроші не виходять за кордони країни, при цьому частка доходів однієї частини населення переходить до другої, і нація ні на гроші не стає біднішою. Таке твердження передбачає, що тримачами державних позик є виключно жителі даної країни, а це вже в часи А. Сміта було не правильним: нідерландці, а також ряд інших іноземних націй володіли досить значною часткою державних позик Великобританії. На думку А. Сміта, головний тягар боргу – це руйнування капіталу в момент виникнення боргу, тобто втрата ресурсів, що вилучаються державою з національного виробництва. Більш того, Сміт вважав, що відсотки за зовнішнім боргом є відрахування з національного багатства, оскільки вони йдуть за кордон, де проживають тримачі зовнішнього боргу. І навіть якби весь борг належав жителям держави, він через це не був би менш загрозливим [23, с. 441].

Д. Рікардо поділяв антипатію А. Сміта до боргу і називав борг «одним з найжахливіших лих». Але, на його думку, «країну пригнічує зовсім не виплата відсотків по національному боргу. Тільки зберігаючи доходи і утримуючись від витрат, можна збільшити національний капітал. З ліквідацією боргу доходи не збільшилися б і витрати не скоротилися б» [22].

Окрему увагу потрібно звернути на теорему еквівалентності Рікардо, відповідно до якої фінансування дефіциту за рахунок позикових коштів здійснює на ВВП такий же вплив, що і фінансування шляхом підвищення існуючих податків. Відомо, що нинішній дефіцит так чи інакше вимагатиме підвищення податків в майбутньому для виплати додаткових відсотків, викликаних зростаючим державним боргом. Тому домогосподарства вже сьогодні витрачають менше, а зберігають більше в очікуванні скорочення свого майбутнього оподаткованого доходу, котрий можна використати на споживання. І оскільки збільшення приватних заощаджень повністю компенсують збільшення державних позик, реальна процентна ставка не змінюється. Таким чином, бюджетний дефіцит, який є першопричиною державного боргу, на думку Д. Рікардо, не породжує ні ефекту витіснення, ні зовнішньоторговельного дефіциту [9, с. 404–405].

Одним з перших англійських авторів, котрі звернули увагу на борг держави, був і Д. Юм. Він не поділяв популярну на той час думку, як і А. Сміт, ніби «публіка не біднішає через борги, оскільки це борги в основному самим собі, і вони приносять стільки ж майна одним, скільки забирають у інших», називав її «безпринципним» результатом «поверхневих порівнянь» [19]. Д. Юм висловив своє незадоволення державними позиками таким чином: «Міністру кортить вдатися до цього засобу, щоб не дуже обтяжувати народ податками. Тому будь-який уряд майже неминуче буде зловживати боргом. ... У результаті ... або нація знищить державний кредит, або державний кредит знищить націю» [20].

Таким чином, більшість англійських класиків економічної теорії виступали за збалансований бюджет навіть під час рецесій та війн. Вони боялися великої держави, вважаючи її неефективним менеджером.

Можливо, єдиним англійським класиком економічної теорії, хто вбачав в борговому фінансуванні спосіб його збільшення, був Т.Р. Мальтус, який не вірив у саморегулювання рухомої пропозицією класичної економіки і боявся дефіциту попиту. Він писав, що ті, хто живуть на відсотки, «...забезпечують те ефективне споживання, яке дає виробництву необхідний стимул ...» [21]. Т.Р. Мальтус відводив боргу творчу роль.

Марксистська теорія державного боргу твердить, що зовнішній державний кредит являє собою форму руху позикового капіталу, що має невиробничий характер. К. Маркс зазначав, що існування та збільшення державного боргу свідчить про знищення реального капіталу, а кошти для виплати процентів держава збирає з робітничого класу через податки. Саме тому залучений державою капітал витрачається на невиробничі цілі [1, с. 929]. Але він не брав до уваги те, що існує можливість уряду інвестувати залучені кошти у виробництво та розвиток невиробничої сфери, що на сучасному етапі є досить актуальним. У зв'язку зі своєю недосконалістю поняття зовнішнього державного боргу продовжила досліджувати кейнсіанська школа.

Кейнсіанська економічна теорія не висловлювалася різко проти зовнішнього державного боргу, а лише вважала його ще одним наслідком стабілізаційної політики, виходячи з моделі дефіцитного фінансування Дж. М. Кейнса. При цьому зовнішні запозичення розглядаються як інструмент неінфляційного фінансування дефіциту бюджету, а ось грошова емісія, за їхніми словами, була одним з джерел інфляції, тому і вважалася небажаною. Підхід кейнсіанців припускав, що в закритій економіці в умовах дотримання повної зайнятості з фіксованим розміром населення первинний тягар будь-яких державних витрат існує тільки в межах періоду, в якому ці витрати здійснені. Іншими словами, зовнішній державний борг не включає в себе ніякого перекидання на майбутні покоління первинного реального тягара.

Представник німецької школи Л. Штейн розглядав зовнішні державні запозичення як органічну частину державного господарства й основу економічного прогресу. Його послідовник А. Вагнер у своїх працях також підтримує створення державою нематеріальних капіталів безпосередньо через зовнішній державний борг. Професор А. Вагнер обґрунтовував свою думку тим, що запозичення є корисними для виробничих цілей, до яких він відносив також розвиток культурної сфери, економічного благоустрою і навіть вдалі війни [4, с. 124].

У свою чергу класична теорія боргу сформувалася тільки в останні 20 років XIX ст. завдяки роботам Генрі Адамса, Чарльза Бастебла і П'єра Поля Леруа-Больє. Так, Чарльз Бастебл вважав, що зовнішній державний борг лягає тягарем на майбутні покоління. А найретельніше дослідження зовнішнього державного боргу здійснив учений-економіст Леруа-Больє, який вважав, що залучені зовнішні позики можуть бути нешкідливими тільки в випадку використання капіталу для фінансування громадських робіт. Тільки так держава і може вберегти капітал від руйнування. Французький вчений уникнув двох головних помилок, не помічених іншими авторами. По-перше, він відокремив ефект виникнення боргу від ефекту витрат, профінансованих позиками. Англійська класична школа не зробила цього і беззаперечно засуджувала борг. Пізні меркантилісти і нові кейнсіанці теж не зробили цього і надмірно вихваляли зовнішній державний борг. По-друге, французький вчений досліджував альтернативи: він не порівнював випадок з боргом та випадок без боргу за інших незмінних умов. Він повернувся у період, коли були альтернативи, а потім порівнював випадок з боргом з випадком без боргу. Саме це робить його вчення настільки значимим в умовах сучасності [16].

Такі видатні науковці XX ст., як К.Р. Макконнелл та С.Л. Брю, хоч і не вважали державний борг тягарем для майбутніх поколінь, називали цю проблему уявною, та саме зовнішній державний борг визнавали дійсним економічним тягарем для країни. Адже якраз ця частина державного боргу не є «заборгованістю самим собі», і фактична виплата відсотків і основної суми боргу вимагають передачі частини реального продукту країни іншим державам [9, с. 399].

Думки, що платежі за зовнішнім державним боргом зменшують національний продукт, також дотримується Дж. Бюкенен. Науковець підкреслює, що існування проблеми державного боргу зумовлено приховуванням урядом країни та політичними лобістами інформації про



фінансування державних витрат за рахунок випуску грошей. Він відмічає, що «ніхто не може заперечувати більшу схильність політиків до нарощування державного боргу, ніж до збільшення податків». Позики розширюють фінансові можливості й сприймаються виборцями як менш тяжкі порівняно з податками. Тому депутати законодавчих органів охоче підтримують зовнішні державні запозичення [17].

Д. Грос стверджує, що зовнішній державний борг призводить до зниження рівня добробуту країни в цілому, тому що уряд повинен передати частину ресурсів за кордон. До того ж Д. Грос говорить про те, що інвестори «побоюються» країн з високою часткою зовнішнього боргу [18].

Отже, економічна наука не завжди однозначно трактувала поняття «зовнішній державний борг».

Подальше дослідження, на нашу думку, потребує зосередження на сучасних підходах до розуміння поняття зовнішнього державного боргу вітчизняними науковцями (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Теоретичні погляди вчених на поняття «зовнішній державний борг»**

Визначення	Автор/джерело
«частина державного боргу, яка підлягає сплаті у валюті, іншій ніж гривня»	Бюджетний кодекс України
«заборгованість держави за залученими з-за кордону коштами у вигляді позик і кредитів іноземних банків і міжнародних фінансових організацій, відсотків за ними, а також коштами, отриманими шляхом розміщення на міжнародних ринках державних цінних паперів»	Міністерство фінансів України
«заборгованість органів загального державного управління перед урядами іноземних країн, міжнародними фінансовими організаціями, іноземними банками, а також нерезидентами в іноземній валюті, що включає основну суму боргу та відсотки, а також інші зобов'язання держави перед кредиторами, пов'язані з отриманням позик, в тому числі витрати на виконання умов отримання позики» [11]	Панченко В.В.
«важлива складова фінансової системи держави, одним з інструментів, через який держава може впливати на фінансову систему та управляти нею» [6]	Зражевська Н.В.
«заборгованість держави перед іноземними кредиторами, тобто громадянами й організаціями інших країн» [14]	Оспіцева В.І.
«борг фізичним, юридичним особам за кордоном та іноземним державам» [7]	Круш П.В.
«заборгованість перед громадянами і організаціями іноземних держав» [8]	Лапшина З.В., Прахт К.С.
«заборгованість держави перед іноземними громадянами, фірмами, урядами та міжнародними фінансовими організаціями» [15]	Фурман І.В.
«сукупність боргових зобов'язань держави, що виникли у результаті запозичення держави на зовнішньому ринку» [5]	Сремейчук Р.А.

Таким чином, єдиного підходу до визначення зовнішнього державного боргу протягом усієї історії розвитку економічної думки і в умовах сьогодення не існує досі. І хоча сучасна глобальна фінансова система демонструє досить вдалі випадки функціонування національних економік за наявності вагомого зовнішнього боргу (табл. 2), залишати без уваги зауваження науковців-економістів щодо негативного впливу зростаючого зовнішнього боргу небезпечно.

**Таблиця 2**

**Економічно розвинені країни з найбільшим зовнішнім боргом, станом на 2015 рік**

№ п/п	Країна	Зовнішній борг, млн. дол. США	Зовнішній борг, % ВВП
1	Великобританія	9 591 672	569
2	Франція	5 750 152	222
3	Німеччина	5 546 869	145
4	Норвегія	737 118	141
5	США	17 437 745	103

*Складено автором за даними джерела [12].*

Адже, як впливає із тлумачень поняття «зовнішній державний борг», платежі за його обслуговуванням мають вагомий вплив на фінансову, зокрема боргову, безпеку держави. Найбільш детально зовнішній державний борг як індикатор боргової безпеки досліджений фахівцями Світового банку. Відповідно до методики Світового банку критичним рівнем державного зовнішнього боргу є 50% від ВВП. В Україні цей показник на кінець 2015 року становив 53%.

До того ж Світовий банк розробив Мінімальну стандартну модель для оцінки боргової безпеки держави, яка включає в себе дев'ять показників, кожний з яких зосереджений на дослідженні саме зовнішнього боргу [3]. Система індикаторів боргової безпеки, розроблена Світовим банком, відображена у таблиці 3.

**Таблиця 3**  
**Система індикаторів боргової безпеки, розроблена Світовим банком**

Назва	Формула	Економічний зміст
Відношення валового зовнішнього боргу до експорту товарів і послуг	$EDT / XGS$ (%)	Демонструє відносну довгострокову спроможність держави акумулювати валютні надходження без додаткового пресингу на сальдо платіжного балансу
Відношення валового зовнішнього боргу до ВВП	$EDT / GNP$ (%)	Показує загальний рівень боргової складової економіки
Відношення загальних платежів з обслуговування боргу до експорту товарів і послуг	$TDS / XGS$ (%)	Коефіцієнт обслуговування боргу, котрий показує, яка частина валютних надходжень спрямовується у сферу сплати боргу
Відношення відсоткових платежів до ВВП	$INT / GNP$ (%)	Визначає можливість обслуговування зовнішнього боргу
Відношення відсоткових платежів до експорту товарів і послуг	$INT / XGS$ (%)	Визначає частину валютних надходжень, котрі використовуються на обслуговування боргу
Відношення міжнародних резервів до валового зовнішнього боргу	$RES / EDT$ (%)	Показує, чи може країна використовувати свої резерви (і яку їх частину) для сплати зовнішнього боргу
Відношення міжнародних резервів до імпорту товарів і послуг	$RES / MGS$ (%)	Відображає запас фінансової міцності держави
Відношення короткострокового боргу до валового зовнішнього боргу	$Short-term / EDT$ (%)	Показує, яку частку становить короткотерміновий борг у загальній сумі зовнішнього боргу
Відношення боргу міжнародним організаціям до валового зовнішнього боргу	$Multilateral / EDT$ (%)	Відображає питому частку заборгованості міжнародним фінансовим організаціям у загальній сумі зовнішнього боргу або свого роду залежність держави від фінансування цими організаціями

У вітчизняному доробку варто звернути увагу на Методику розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджену наказом Міністерства економіки України від 02.03.2007 р. № 60, де головним об'єктом дослідження виступає зовнішній державний борг (табл. 4).

Перевищення нормативного значення відношення загального обсягу зовнішнього боргу до ВВП показує вагомий загальний рівень боргової складової економіки. Відношення державного зовнішнього боргу до річного експорту товарів і послуг у 99,79% демонструє неспроможність держави акумулювати валютні надходження без додаткового пресингу на сальдо платіжного балансу.

Таблиця 4

## Індикатори економічної безпеки (розроблені Міністерством економіки України)

№ п/п	Показник	Нормативне значення	Фактичне значення, станом на 31.12.2015
1	Відношення загального обсягу зовнішнього боргу до ВВП	$\leq 25\%$	52,62%
2	Рівень зовнішньої заборгованості на 1 особу	$\leq 200$ дол.США	1 011,60 дол.США
3	Відношення державного зовнішнього боргу до річного експорту товарів і послуг	$\leq 70\%$	99,79%
4	Відношення сукупних платежів з обслуговування зовнішнього боргу до доходів державного бюджету	$\leq 20\%$	18,39%
5	Відношення відсоткових платежів з обслуговування зовнішнього боргу до річного експорту товарів і послуг	$\leq 12\%$	9,43%

Розрахунки здійснено автором за даними джерела [13].

**Висновки.** Формування зовнішнього державного боргу почалося на початку XVI століття в умовах практично повної відсутності необхідної нормативно-правової бази. Регламентування процедури залучення та використання іноземних кредитів здійснювалося в основному через окремі постанови держав. Комплексна система управління зовнішнім боргом була відсутня. У міру зростання зовнішнього боргу зростала потреба у визначенні його сутності та значення в економічній системі держави. У зв'язку з цим слід зазначити, що на сучасному етапі побудова науково обґрунтованого підходу до його визначення – завдання виняткової важливості.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку економіки зовнішній державний борг являє собою сумарні грошові зобов'язання держави, виражені грошовою сумою, яка підлягає поверненню зовнішнім кредиторам на певну дату, тобто загальна заборгованість країни за зовнішніми позиками і невиконаними за ними процентами.

Детальне дослідження поняття «зовнішній державний борг» підтвердило правильність віднесення цього показника до індикаторів фінансової безпеки держави. Хоч історія економічної думки і має факти позитивного тлумачення вказаного поняття, все ж більшість науковців схиляються до думки, що зростання зовнішнього державного боргу є небезпечним, адже спричиняє відтік валютних резервів країни за кордон, створює додаткове навантаження на сальдо платіжного балансу та зрештою, за умов неефективного управління державним боргом може призвести до неплатоспроможності країни-позичальника.

Перспективами подальших досліджень є вивчення джерел мобілізації та напрямів використання зовнішніх державних запозичень з метою визначення стратегічних пріоритетів боргової політики України на сучасному етапі економічних реформ.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Безштанько Д.В. Сутність державного боргу та основні проблеми управління державною заборгованістю в Україні / Д. В. Безштанько // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 928 – 931.
2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Василик О.Д. Теорія фінансів / О. Д. Василик. – К.: НІОС, 2002. – 416с.
4. Доліновська О.Я. Суперечливий характер впливу державного зовнішнього боргу на розвиток національної економіки / О. Я. Доліновська // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2011. – Вип. 8. – С. 119 – 131.
5. Єрмейчук Р.А. Формування і структура державного боргу України та особливості управління ним / Р. А. Єрмейчук // Економіка і управління. 2014. – №3. – С. 110 – 114.
6. Зовнішній державний борг у фінансовій системі України [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01/ Н. В. Зражевська [Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка]. – К., 2006. – 20 с.
7. Круш П.В. Гроші та кредит: навч. посіб / П. В. Круш, В. Б. Алексеев. – К.: ЦУД, 2010. – 216 с.

8. Лапшина З.В. Государственный долг и его последствия / З. В. Лапшина // Экономика и социум. – 2015. – № 2 (15). – С.2 – 8.
9. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с 13-го англ. изд. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 974 с.
10. Новосолова О.С. Державний борг: діалектика теоретичних уявлень та оцінка сутності / О. С. Новосолова // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. – 2013. – Вип. 23. – С. 169 – 173.
11. Панченко В.В. Сутність та чинники формування зовнішнього державного боргу / В. В. Панченко // Економічний простір. – 2014. – № 88. – С.5 – 17.
12. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.imf.org>.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
14. Фінанси: Курс для фінансистів: навч. посіб. / за ред. В.І. Оспіщева. – К., 2008. – 567 с.
15. Фурман І.В. Стан зовнішньої заборгованості України перед міжнародними кредиторами: оцінка та напрями врегулювання / І. В. Фурман // Фінансовий простір. – 2013. – № 2 (10). – 66 – 74 с.
16. Bastable Charles. Public Finance. London: Macmillan and Co., Limited, 1917. Third edition. [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: <http://www.econlib.org/library/bastable/bastbPF34.html#Bk.V,Ch.V>.
17. Buchanan James. Public Principles of Public Debt. Liberty Fund, Inc. Online at the Library of Economics and Liberty. – 1999.
18. Gros Daniel The Austerity Debate is Beside the Point for Europe. CEPS Commentary. Centre for European Policy Studies, Brussels (8 May). – 2013.
19. Hume David. «Of Public Credit» Essays Moral, Political and Literary, Vol. I, Newed.; London, 1882. – 366 p.
20. Hume David. Writings on economics. Edited and introduced by E. Rotuein, London, Thomas Nelson and Sons Ltd, – 1955. – 95 p.
21. Malthus Thomas Robert. An Essay on the Principle of Population. John Murray. 1826. Library of Economics and Liberty. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Malthus/malPlong1.html>
22. Ricardo David. On the Principles of Political Economy and Taxation. John Murray. Library of Economics and Liberty, 1821. – 246 p. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP2.html>
23. Smith Adam. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776, Book Five, Charter I. Part 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>

**REFERENCES:**

1. Bezshant'ko D.V. Sutnist' derzhavnogo borгу ta osnovni problemy upravlinnja derzhavnoju zaborgovanistju v Ukraini / D. V. Bezshant'ko // Molodyj vchenyj. – 2015. – № 2 (17). – S. 928 – 931.
2. Bjudzhetnyj kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
3. Vasylyk O.D. Teorija finansiv / O. D. Vasylyk. – K.: NIOS, 2002. – 416s.
4. Dolinovs'ka O.Ja. Superechlyvyj harakter vplyvu derzhavnogo zovnishn'ogo borгу na rozvytok nacional'noi ekonomiky / O. Ja. Dolinovs'ka // Ekonomichni nauky. Serija: Oblik i finansy. – 2011. – Vyp. 8. – S. 119 – 131.
5. Jeremejchuk R.A. Formuvannja i struktura derzhavnogo borгу Ukrainy ta osoblyvosti upravlinnja nym / R. A. Jeremejchuk // Ekonomika i upravlinnja. 2014. – №3. – S. 110 – 114.
6. Zovnishnij derzhavnyj borг u finansovij systemi Ukrainy [Tekst]: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.04.01/ N. V. Zrazhevs'ka [Kyj'vs'kyj nacional'nyj un-t im. Tarasa Shevchenka]. – K., 2006. – 20 s.
7. Krush P.V. Groshi ta kredyt: navch. posib / P. V. Krush, V. B. Aleksjejev. – K.: CUL,

2010. – 216 s.

8. Lapshyna Z.V. Gosudarstvennyj dolg y ego posledstvyja / Z. V. Lapshyna // Экономика y socyum. – 2015. – № 2 (15). – S.2 – 8.

9. Makkonnell K.R. Экономыкs: прынцыпы, прoблемы y пoлытыка: пер. s 13-го angl. yzd. / K. R. Makkonnell, S. L. Brju. – M.: YNFRA-M, 1999. – 974 s.

10. Novos'olova O.S. Derzhavnyj borg: dialektyka teoretychnyh ujavlen' ta ocinka sutnosti / O. S. Novos'olova // Naukovi zapysky Nacional'nogo universytetu «Ostroz'ka akademija». Ekonomika. – 2013. – Vyp. 23. – S. 169 – 173.

11. Panchenko V.V. Sutnist' ta chynnyky formuvannja zovnishn'ogo derzhavnogo borгу / V. V. Panchenko // Ekonomichnyj prostir. – 2014. – № 88. – S.5 – 17.

12. Oficijnyj sajт Mizhnarodnogo valjutnogo fondu. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.imf.org>.

13. Oficijnyj sajт Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukrai'ny. [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

14. Finansy: Kurs dlja finansystiv: navch. posib. / za red. V.I. Ospishheva. – K., 2008. – 567 s.

15. Furman I.V. Stan zovnishn'oi' zaborgovanosti Ukrai'ny pered mizhnarodnymy kredytoramy: ocinka ta naprjamy vreguljuvannja / I. V. Furman // Finansovyj prostir. – 2013. – № 2 (10). – 66 – 74 s.

16. Bastable Charles. Public Finance. London: Macmillan and Co., Limited, 1917. Third edition. [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: <http://www.econlib.org/library/bastable/bastbPF34.html#Bk.V,Ch.V>.

17. Buchanan James. Public Principles of Public Debt. Liberty Fund, Inc. Online at the Library of Economics and Liberty. – 1999.

18. Gros Daniel The Austerity Debate is Beside the Point for Europe. CEPS Commentary. Centre for European Policy Studies, Brussels (8 May). – 2013.

19. Hume David. «Of Public Credit» Essays Moral, Political and Literary, Vol. I, Newed.; London, 1882. – 366 p.

20. Hume David. Writings on economics. Edited and introduced by E. Rotuein, London, Thomas Nelson and Sons Ltd, – 1955. – 95 p.

21. Malthus Thomas Robert. An Essay on the Principle of Population. John Murray. 1826. Library of Economics and Liberty. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Malthus/malPlong1.html>

22. Ricardo David. On the Principles of Political Economy and Taxation. John Murray. Library of Economics and Liberty, 1821. – 246 p. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Ricardo/ricP2.html>

23. Smith Adam. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776, Book Five, Charter I. Part 1 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>

UDC 336

**Sofienko Anastasiia**, PhD student, Department of Finance. Taras Shevchenko National University of Kyiv. **The evolution of the concept of «foreign debt» as an indicator of financial security.** This article studied the evolution of theoretical concepts of foreign and domestic scientists and economists about the concept of external debt. In the course of the study revealed reasoned opinion mercantilists, physiocrats, the representatives of the English classical school, Marxist, Keynesian economics, and modern scientists to the determination of the nature and value of the external public debt of the country; it demonstrated the influence of external public debt to financial security and develop its own approach to the definition of the external public debt. At the present stage of development of economy of external public debt represents the total liabilities of the state, expressed by a sum of money to be repaid to foreign creditors of a certain date, that is, the total debt of the country on foreign loans and unpaid interest thereon. The growth of external public debt is dangerous, in fact, causes an outflow of foreign exchange reserves abroad, creating an additional burden on the balance of payments, and finally, in terms of inefficient public debt management can lead to the insolvency of the borrower country. Scientific novelty lies in the improvement of the

existing definitions of external public debt by combining different approaches of economists. Prospects for further research is the study of the sources and uses mobilization of external public debt in order to determine the strategic priorities of the debt policy of Ukraine at the present stage of economic reforms.

**Keywords:** external debt, deficit financing, the economic burden, debt security indicator.

УДК 336

**Софієнко Анастасія Петровна,** аспірантка кафедри фінансов. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. **Эволюция понятия «внешний государственный долг» как индикатора финансовой безопасности.** Исследована эволюция теоретических представлений зарубежных и отечественных ученых-экономистов относительно понятия внешний государственный долг. Выявлены обоснованные мнения меркантилистов, физиократов, представителей английской классической школы, марксистов, кейнсианцев и современных ученых-экономистов по поводу определения сущности и значения внешнего государственного долга страны; доказано влияние внешнего государственного долга на финансовую безопасность, и разработан собственный подход к определению внешнего государственного долга.

**Ключевые слова:** внешний государственный долг, дефицитное финансирование, экономическое бремя, долговая безопасность, индикатор.

УДК 336

**Софієнко Анастасія Петрівна,** аспірантка кафедри фінансів. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. **Еволюція поняття «зовнішній державний борг» як індикатора фінансової безпеки.** Досліджено еволюцію теоретичних уявлень зарубіжних та вітчизняних учених-економістів стосовно поняття «зовнішній державний борг». Виявлено обґрунтовані думки меркантилістів, фізіократів, представників англійської класичної школи, марксистів, кейнсіанців і сучасних учених-економістів щодо визначення сутності та значення зовнішнього державного боргу країни; доведено вплив зовнішнього державного боргу на фінансову безпеку й розроблено власний підхід до визначення зовнішнього державного боргу.

**Ключові слова:** зовнішній державний борг, дефіцитне фінансування, економічний тягар, боргова безпека, індикатор.

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ (за видами економічної діяльності)

УДК 338.322

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Л.О. Птащенко\*, доктор економічних наук.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

\*lianaptaschenko@rambler.ru

© Птащенко Л.О., 2016.

Стаття отримана редакцією 10.06.2016 р.

**Вступ.** У період катарсису українського суспільства для багатьох підприємств реального сектора економіки склалася кризова ситуація. Крім зовнішніх факторів, на незадовільний фінансово-економічний стан цих підприємств впливає низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва привели велику кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи контролінгу.

Слід зазначити, що в умовах економічної турбулентності важливою умовою виживання підприємства стає здатність до перетворень, інноваційного розвитку для забезпечення ефективного функціонування. Тому в першу чергу увага переміщується із заходів контрольного характеру до завдань перспективного аналізу, оцінювання фінансово-економічної діяльності, розроблення фінансової стратегії розвитку та заходів її реалізації, моделювання господарської діяльності, впровадження гнучкого маркетингу. Ці завдання виконуються за допомогою інструментарію контролінгу як важливого елемента системи фінансового менеджменту підприємства.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Дослідження з проблем менеджменту, контролінгу здійснювали вітчизняні та зарубіжні вчені М. Адаменко, О. Камінський, Н. Дяченко, Г. Партин, Л. Пустовіт [1–5], Р. Капланорм, Д. Нортон, Г. Елияху [6, 8] та інші. Питання впровадження контролінгу є предметом дослідження провідних учених-економістів. Так, основні положення з даних питань викладені у працях О. Головіної, Н. Гура, О. Зоріна, М. Стефаненко [12–15]. Проте чіткого механізму впровадження системи контролінгу в господарську діяльність підприємства на сьогодні не існує. Тому вирішення цього питання є особливо актуальним і потребує значної уваги.

**Мета статті** полягає в розгляді інструментів контролінгу в системі фінансового управління підприємством та визначенні актуальних напрямів упровадження інструментарію фінансового контролінгу в практику вітчизняних підприємств.

**Основний матеріал і результати.** Сьогодні не існує однозначного визначення поняття «контролінг», але практично ніхто не заперечує, що ця концепція управління далеко не вичерпується контролем, а передбачає керівництво, регулювання й управління.

У деяких літературних джерелах під поняттям «контролінг» розуміють виключно контроль або управлінський облік (managerial accounting). Таке тлумачення контролінгу є неповним, оскільки і контроль, і управлінський облік є лише окремими функціями контролінгу. Контролінг як система підтримки управлінських рішень був уперше запроваджений на підприємствах у США наприкінці XIX – на початку XX століття. Спочатку контролінг був сконцентрований переважно на фінансових питаннях (фінансовий контролінг) і розглядався виключно як функціональний блок фінансового менеджменту. Із часом сфера компетентності контролера поступово поширювалася на маркетинг, постачання, виробництво. У континентальній Європі контролінг активно почав запроваджуватися починаючи з 70-х років XX ст. Сьогодні служби контролінгу функціонують практично на всіх великих та на більшості середніх підприємств.

Незважаючи на те, що найповніше його система вперше була описана і застосована у США, в англійських джерелах термін «контролінг» практично не використовується: у Великобританії та США вкорінився термін «управлінський облік», хоча працівників, до чийх посадових обов'язків входить ведення управлінського обліку, там називають контролерами (controller). Власне термін «контролінг» прийнято в Німеччині, звідки він прийшов до країн СНД.

Що стосується його змісту, то, судячи із зарубіжної та вітчизняної літератури, це поняття дуже широке і на перший погляд, асоціюється зі словом «контроль». Але контролінг не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це і система спостереження, вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства та розроблення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства.

Отже, контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Основні постулати сучасної філософії контролінгу можна сформулювати таким чином:

1) превалювання рентабельності діяльності підприємства над зростанням об'ємних показників, тобто розміри підприємства, обсяги випуску, кількість філій та клієнтів, асортимент продукції, сума балансу тощо є другорядними порівняно з ефективністю роботи підприємства в цілому і його підрозділів;

2) зростання обсягів бізнесу підприємства виправдане лише при збереженні колишнього рівня або при зростанні ефективності;

3) заходи щодо забезпечення зростання прибутковості не повинні перевищувати допустимі для конкретних умов функціонування підприємства рівні ризиків.

Цільове завдання контролінгу полягає в системно-інтегрованій інформаційній, аналітичній, інструментальній і методичній підтримці керівництва для забезпечення довгострокового існування й розвитку підприємства.

Сьогодні фінансовий менеджмент підприємств в Україні потребує становлення професіоналів з контролінгу. Фахівці, що реалізують функції контролінгу на підприємстві, зазвичай називаються контролерами. Вони виконують такі функції:

1) розроблення систем та підтримка процесів планування і контролю діяльності підприємства;

2) організація збору, вимірювання, аналізу та інтерпретації планових і звітних даних, а також зовнішньої та внутрішньої інформації, прямо або опосередковано пов'язаної з видами діяльності підприємства;

3) структурування організаційних систем і бізнес-процесів;

4) координація та інтеграція процесів управління у сфері розробок, закупівель, логістики, виробництва, продажу, фінансування;

5) забезпечення прозорості, зрозумілості та об'єктивної інтерпретації отриманих результатів;



б) формування інтегрованої концепції управління підприємством і адекватної сучасним вимогам менеджменту інфраструктури: ринково орієнтованих оргструктур, систем інформаційного забезпечення всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Принципова відмінність керівника і контролера полягає в тому, що керівник, у підсумку, відповідає за результати діяльності підприємства в цілому та його структурних підрозділів (центрів відповідальності). Контролер відповідає за правильність використання методів та інструментів планування, контролю, аналізу й прийняття рішень, а також за прозорість і доступність представлення досягнутих результатів. Цей принцип справедливий стосовно керівників і контролерів усіх рівнів ієрархії управління.

Сучасний стан контролінгу в Україні характеризується явним превалюванням оперативного фінансового контролінгу, який в методичному й інструментальному контексті добре розроблений. В оперативному фінансовому контролінгу найрозвинутішими складовими є контролінг витрат і результатів. Практично всі сучасні програмні засоби інформаційної підтримки систем управління містять блоки «Контролінг витрат», «Контролінг фінансів», «Контролінг показників ефективності».

Домінування обліково-аналітичної компоненти є, на нашу думку, неефективним у практиці сучасного контролінгу. Керівники підприємств усе частіше виказують незадоволеність на адресу служб контролінгу, оскільки не виконуються основні завдання контролера, а вся увага цієї служби зосереджена на управлінському обліку; невинновано багато уваги приділяється плануванню і контролю оперативних бюджетів. У цій частині резерви зростання ефективності підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, вельми обмежені. Для умов України йдеться про потенційне щорічне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства на 1 – 2%, що при існуючому стані справ у вітчизняній економіці можна вважати незначною величиною.

Оскільки контролінг охоплює всі сфери діяльності підприємства, важливо підходити системно до практичної реалізації функцій контролінгу на підприємстві. Такий комплексний підхід відображено в архітектурі контролінгу (рис. 1).



**Рис. 1. Архітектура контролінгу в системі менеджменту підприємства**

Однією з проблем запровадження ефективної системи контролінгу на українських підприємствах є низька кваліфікація менеджменту. Адже методи й інструментарій контролінгу, якими повинен володіти сучасний контролер, потребують додаткових знань і вмінь. Наведемо деякі з інноваційних для українських підприємств концепцій контролінгу, котрі дозволяють досягти максимального успіху в бізнесі:

– *Balanced Scorecard* (система збалансованих показників). Назва походить від спроби збалансувати традиційний фінансовий аналіз підприємства з нефінансовими вимірниками. Концепція передбачає збалансованість стратегії, місії, цілей і завдань підприємства з повним набором нефінансових та фінансових показників. Підхід системи збалансованих показників передбачає аналіз внутрішніх бізнес-процесів, задоволення потреб споживачів, корпоративний розвиток і навчання, досягнення фінансових результатів [6];

– *Activity-Based Costing* (система обліку витрат за функціями, або функціональний облік). Це метод поопераційного калькулювання, що розглядає операції як основні об'єкти обліку і калькулювання з метою обчислення собівартості продукції. Ідея полягає в поетапному розподілі на собівартість продукції непрямих витрат. ABC-метод передбачає, що будь-які витрати викликані певною діяльністю і кожному типу продукції відповідає свій набір видів діяльності [7];

– *Theory of Constraints* (теорія обмежень). Концепція Е. Голдрата виходить з того, що в кожний конкретний момент часу в системі є тільки одне обмеження. Спрямувавши зусилля на усунення обмеження, можна зробити істотний прорив у результатах діяльності підприємства. Завдання менеджменту полягає у виявленні, максимальному використанні й «розширенні» цього «вузького місця». Іншими словами, завдання зводиться до того, щоб обмеження з джерела проблеми перетворити на джерело прибутку [8];

– *Six Sigma Quality Standard* (стандарт якості «Шість Сигма»). Методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів. Передбачає проведення заходів зі знаходження та виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача. Цей стандарт якості забезпечує всього ймовірність 3-4 дефектів на 1000000 операцій. Перевагами використання цієї методології є підвищення рентабельності, скорочення прямих затрат, поліпшення інших фінансових показників. «Шість Сигма» є квантовим еталоном якості для виробників. Моторола, GE і Black & Decker – приклади американських компаній, що використовують стандарт якості «Шість Сигма» для значного збільшення задоволеності споживачів і конкурування на міжнародних ринках [9];

– *Strategy Maps* (стратегічні карти). Підхід передбачає графічну інтерпретацію стратегічних цілей і бізнес-планів підприємства на основі концепції *Balanced Scorecard*. Стратегічні карти роблять стратегію підприємства зрозумілою і вимірюваною [6];

– *Open Book Management* (політика відкритої звітності). У рамках цієї концепції весь персонал підприємства має доступ до звітних документів. Така участь персоналу ґрунтується на тому, що, коли співробітник розуміє стратегію підприємства і його фінансові результати, він буде більш продуктивно сприяти досягненню поставлених стратегічних цілей [10];

– *Swarm Intelligence* (принципи зграї). Ідея концепції полягає в тому, що колективною творчою поведінкою співробітників можна управляти кращим чином, якщо її порівнювати з колективами, приміром, комах (бджолами, мурахами тощо). При цьому визнається, що співробітники, які дотримуються декількох простих правил, можуть виконувати складні завдання і досягати більш високої продуктивності при меншому втручанні керівництва. Цей новий підхід, іноді званий «філософією Амеба-менеджменту», дає можливість індивідуумам максимально проявити свої творчі здібності [11].

**Висновки.** Варто зазначити, що саме поняття контролінгу не зводиться до простої системи контролю, а охоплює значно ширшу сферу діяльності підприємства, оскільки контролінг – це і система спостереження, вивчення поведінки економічного механізму підприємства та розроблення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою, і система, орієнтована на майбутній розвиток підприємства. Тобто контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління

майбутнім для забезпечення тривалого й успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Хоч в Україні контролінг запроваджений на небагатьох підприємствах, але в роботі служб контролінгу невиправдано багато уваги приділяється лише плануванню й контролю оперативних бюджетів. При цьому резерви зростання ефективності підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, вельми обмежені. Для умов України йдеться про потенційне зростання інтегральних показників ефективності діяльності підприємства в середньому на 4 – 5% на рік, що при існуючому стані справ у вітчизняній економіці можна вважати незначною величиною. Тому менеджменту варто обирати той інструментарій контролінгу, який успішно пройшов апробацію на підприємствах високорозвинених країн та дозволив досягти значних фінансово-економічних результатів і міцних конкурентних позицій. Перспективами подальших досліджень є обґрунтування методів й інструментарію контролінгу, прийнятних для українських підприємств.

### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Адаменко М. Г. Перспективи використання системи контролінгу на підприємствах України / М. Г. Адаменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal> – 19.10.2013.
2. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
3. Дяченко Н. М. Контролінг як фактор підвищення ефективності управління підприємством / Н. М. Дяченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – 21.03.2012.
4. Партин Г. О. Види та місце фінансового контролінгу на підприємстві / Г. О. Партин, Я. В. Масвська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (6). – С. 199–202.
5. Пустовіт Л. Є. Контролінг як функція управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Є. Пустовіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>. – 17.06.2013.
6. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
7. Consulting [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://corpsite.ru/Encyclopedia/Consulting/ABC.aspx>.
8. Голдрат Элияху М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. / Голдрат Элияху М., Кокс Джефф. – Минск: Попурри, 2004. – 556 с.
9. Six Sigma for Transactions and Services McGraw-Hill, 2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.
10. Open-book management lets every employee look at the company's accounts [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://translate.google.ru>.
11. Навчальні матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studme.com.ua>.
12. Головина О. И. Контроллинг в управлении предприятием / О. И. Головина // Экономика: проблемы теории та практики: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 207. – Т. III. – С. 846–850.
13. Гура Н. О. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні / Н. О. Гура, С. М. Ігнатенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 1 (16). – С. 31–36.
14. Зоріна О. А. Організація контролінгу в Україні: питання теорії та практики / О. А. Зоріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. – 17.06.2013.
15. Стефаненко М. М. Трансформування системи контролінгу на підприємстві в умовах розвитку технологій управління / М. М. Стефаненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.

**REFERENCES:**

1. Adamenko M. H. Perspektyvy vykorystannja systemy kontrolinhu na pidpryjemstvax Ukrainy / M. H. Adamenko. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua/portal> – 19.10.2013.
2. Karmynskij A. M. Kontrolynh v byznese. Metodolohyčeskye y praktyčeskye osnovu postroenyja kontrolynh v orhanyzacyjax / A. M. Karmynskij, N. Y. Olenev, A. H. Prymak, S. H. Fal'ko. – 2-e yzd. – M.: Fynansy y statystyka, 2002. – 256 s.
3. Djačenko N. M. Kontrolynh jak faktor pidvyščennja efektyvnosti upravlinnja pidpryjemstvom / N. M. Djačenko. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>. – 21.03.2012.
4. Partyn H. O. Vydy ta misce finansovoho kontrolinhu na pidpryjemstvi / H. O. Partyn, Ja. V. Majevs'ka // Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. – 2009. – Vyp. 19 (6). – S. 199–202.
5. Pustovit L. Je. Kontrolynh jak funkcija upravlinnja konkurentospromožnistju pidpryjemstva / L. Je. Pustovit. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>. – 17.06.2013.
6. Kaplan Robert S. Orhanyzacyja, oryentirovannaja na stratehiju / Kaplan R.S., Norton Dejvyd P. – M.: ZAO «Olimp-Byznes, 2004. – 416 s.
7. Elektronnyj resurs – Režym dostupu: <http://corpsite.ru/Encyclopedia/Consulting/ABC.aspx>.
8. Holdrat Əlyjaxu M. Cel'. Process nepreruvnoho soveršenstvovanyja. / Holdrat Əlyjaxu M., Koks Džeff – Mynsk: Popurry, 2004. – 556 s.
9. Six Sigma for Transactions and Services McGraw-Hill, 2004. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.management.com.ua>.
10. Open-book management lets every employee look at the company's accounts. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <https://translate.google.ru>.
11. [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://studme.com.ua>.
12. Holovyna O. Y. Kontrolynh v upravleny predpryjatyem / O. Y. Holovyna // Ekonomika: problemy teoriji ta praktyky: zbirnyk naukovyx prac'. – Dnipropetrovs'k, 2005. – Vyp. 207. – T. III. – S. 846–850.
13. Hura N. O. Sanacija pidpryjemstva v umovax finansovoji kryzy ta rol' kontrolinhu v jiji provedenni / N. O. Hura, S. M. Ihnatenko // Mižnarodnyj zbirnyk naukovyx prac'. – 2010. – Vyp. 1 (16). – S. 31–36.
14. Zorina O. A. Orhanizacija kontrolinhu v Ukraini: pytannja teoriji ta praktyky / O. A. Zorina. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>. – 17.06.2013.
15. Stefanenko M. M. Transformuvannja systemy kontrolinhu na pidpryjemstvi v umovax rozvytku texnologij upravlinnja / M. M. Stefanenko. – [Elektronnyj resurs] – Režym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua>.

UDC 338.322

**Liana Ptashchenko**, doctor of economic sciences, professor. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Instrumentation controlling as an important element of the enterprise's financial management system.**

The essence and controlling tools in the financial management system of the company. On the basis of a comprehensive approach shaped architecture controlling. Generalized innovative for Ukrainian enterprises controlling concept, which allows to achieve maximum business success. Identified current trends in the introduction of controlling tools in the practice of domestic enterprises.

**Keywords:** controlling, controlling instruments, financial management, management accounting, are controlling functions.

УДК 338.322

**Птащенко Ліана Александровна,**

доктор экономических наук, профессор. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Инструментарий контроллинга как важный элемент системы финансового менеджмента предприятия.** Рассмотрены сущность и инструментарий контроллинга в системе финансового управления предприятием. На основе комплексного подхода сформировано архитектуру контроллинга. Обобщены инновационные для украинских предприятий концепции контроллинга, которые позволяют достичь максимального успеха в бизнесе. Определены актуальные направления внедрения инструментария контроллинга в практику отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** контроллинг, инструментарий контроллинга, финансовый менеджмент, управленческий учет, функции контроллинга.

УДК 338.322

**Птащенко Ліана Олександрівна,**

доктор економічних наук, професор. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Інструментарій контролінгу як важливий елемент системи фінансового менеджменту підприємства.** Розглянуто сутність та інструментарій контролінгу в системі фінансового управління підприємством. На основі комплексного підходу сформовано архітектуру контролінгу. Узагальнено інноваційні для українських підприємства концепції контролінгу, котрі дозволяють досягти максимального успіху в бізнесі. Визначено актуальні напрями впровадження інструментарію фінансового контролінгу в практику вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** контролінг, інструментарій фінансового контролінгу, фінансовий менеджмент, управлінський облік, функції контролінгу.

## МАТРИЦЯ ПРОГНОЗНИХ ЗНАЧЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

М.В. Зось-Кіор\*, доктор економічних наук. А.О. Чайкіна.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

М.М. Бучнєв, кандидат економічних наук.

Донбаський державний технічний університет (м. Лисичанськ)

\*zoskior@gmail.com

---

© Зось-Кіор М.В., 2016.

© Бучнєв М.М., 2016.

© Чайкіна А.О., 2016.

*Стаття отримана редакцією 29.06.2016 р.*

**Вступ.** Прийняття раціональних управлінських рішень на мікро-, мезо- та макрорівнях спирається на широкий науковий інструментарій. Останнім часом застосування класичних методик прогнозування, пов'язаних з екстраполяцією за оптимістичним, песимістичним і консервативними варіантами спрацьовує при розв'язанні окремих задач. Наразі більшість задач, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень на перспективу, стикається з проблемою невизначеності та диверсифікованих ризиків, що потребує розроблення нових методичних підходів для обґрунтування оптимальних управлінських рішень, що актуалізує зміст проведених досліджень.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Основними методами прийняття управлінських рішень є: модель теорії черг (модель оптимального обслуговування) – використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреб у цих каналах; модель керування запасами – застосовується для оптимізації часу виконання замовлень, а також для визначення необхідних ресурсів і площ для збереження тієї або іншої продукції; модель лінійного програмування – використовується для визначення оптимального розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих між собою потреб; імітаційне моделювання – застосовується в ситуаціях, занадто складних для використання математичних методів [1–8]. Проте в сучасних умовах все більш затребуваною є матрична адаптивна модель, орієнтована на взаємозв'язок вхідних параметрів та результату при складних взаємозв'язках між видовими параметрами ефективності діяльності або використання ресурсів. Тому запропоновано методику прогнозування параметрів національної економіки для прийняття перспективних управлінських рішень на прикладі управління земельними ресурсами (УЗР).

**Постановка завдання.** Метою статті є демонстрація застосування авторської методики прийняття перспективних управлінських рішень на основі матриці прогнозних значень на прикладі управління земельними ресурсами.

**Основний матеріал і результати.** Для прогнозування зміни значення інтегральної ефективності УЗР з використанням рівновагового видового й різновагового показникового та критеріального методичного підходу використаємо авторську комп'ютерну програму, що з урахуванням взаємовпливів дає можливість розрахувати прогнозний рейтинг впливів показників на оцінку інтегральної ефективності УЗР.

Один із варіантів такого прогнозу наведено у табл. 1. Із-поміж 15-ти найбільш впливових показників 9 – екологічних, 4 – економічних, 2 – соціальних. Зміст цього прогнозу зводиться до того, що при задаванні зміни одного з показників (наприклад, на 1) на певну величину (в умовних балах оцінки) змінюється значення інтегральної ефективності УЗР. Наприклад, підвищення на 1 бал значення АН1 (щільність худоби) призводить до збільшення на 0,69 бала значення інтегральної ефективності УЗР. Тобто збільшення щільності худоби на 59 % (1 бал значення цього показника дорівнює 59%) підвищує значення інтегральної ефективності УЗР на 2,89% (1 бал значення інтегральної ефективності УЗР дорівнює 4,18%,

відповідно 0,69 бала – 2,89%). Якщо за 2014 р. щільність худоби становила 31,5 ум. гол. на 100 га сільгоспугідь, то абсолютний приріст збільшення на 59% дорівнюватиме 18,6 ум. гол. на 100 га сільгоспугідь. У перерахунку на корів (1 ум. гол. = 1 корова) та всю площу сільгоспугідь в Україні це означатиме необхідність збільшення поголів'я на 6501 тис. гол. Другий за значимістю (чутливістю зміни значення інтегральної ефективності УЗР) показник – В3 (питома вага посівної площі, удобреної органічними добривами) – знову-таки пов'язаний із розвитком тваринництва. Це свідчить про те, що неможливо підвищити ефективність УЗР, не диверсифікувавши виробництво.

**Таблиця 1**  
**Прогнозний рейтинг впливів показників на оцінку інтегральної ефективності УЗР**  
**за даними 2014 р.\***

Показник	Вплив	Показник	Вплив	Показник	Вплив
АН5	0,688	В1	0,120	Д2	0,045
В3	0,616	М1	0,120	Д3	0,045
З1	0,417	В4	0,080	Д4	0,045
ПВ4	0,403	П5	0,080	Д5	0,045
АН3	0,378	З3	0,060	В5	0,045
АН1	0,366	З4	0,060	Г2	0,045
З2	0,330	З5	0,060	Г3	0,045
Д1	0,256	АН2	0,060	М2	0,045
АН4	0,231	П2	0,060	М3	0,045
Г4	0,172	П3	0,060	М4	0,045
В2	0,167	П4	0,060	М5	0,045
П1	0,167	ПВ2	0,045	С2	0,045
Г1	0,160	ПВ3	0,045	С3	0,045
С1	0,160	ПВ5	0,045	С4	0,045
ПВ1	0,120	Г5	0,045	С5	0,045

\* Розроблено авторами.

На підставі попередніх досліджень розроблена матриця прогнозів значень інтегральної ефективності (ІЕ) УЗР аграрного сектора економіки для всіх аналізованих критеріїв.

Так, зміна на 1 бал оцінки доданої вартості на 1 га сільгоспугідь (З1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,417 бала (або 1,76%), рівнозначна зростанню З1 на 24,1%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З1 із 4027,48 до 5000,1 грн/га сільгоспугідь, що тільки для сільгоспідприємств означатиме підвищення доданої вартості на 18,4 млрд грн.

Зміна на 1 бал маси прибутку на 1 га сільгоспугідь (З2) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,330 (або 1,38%), що рівнозначно зростанню З2 на 28,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З2 із 1943,02 до 2500,1 грн/га сільгоспугідь, що тільки для сільгоспідприємств означатиме підвищення маси прибутку на 10,2 млрд грн.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту вартості землі та темпом приросту цін на іншу нежитлову нерухомість (З3) призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно підвищення З3 на 23,8%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З3 із –23,8 до 0%, тобто паритетне зростання вартості землі й іншої нежитлової нерухомості.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту валової продукції і темпом приросту посівних площ (З4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно зростанню З4 на 0,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З4 із 3,4 до 4,1%, тобто випереджає зростання валової продукції над приростом посівних площ, або інтенсивне землеробство та диверсифікацію аграрного виробництва.

Зміна на 1 бал ставки орендної плати (З5) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25 %), що рівнозначно зростанню З5 на 0,98%. В абсолютному вимірі це означає збільшення З5 з 3,03 до 4,01%. Цей перехід можливий навіть у разі підвищення орендної плати тільки в тих областях, де вона не дорівнює навіть 3% (усі області, крім Житомирської, Івано-Франківської, Київської, Миколаївської, Полтавської,

Черкаської, Чернівецької, Чернігівської).

Зміна на 1 бал різниці між рівнем рентабельності сільгоспдіяльності та середньою ставкою за депозитними вкладками (ПВ1), що збільшує інтегральну ефективність на 0,120 бала (або 0,50%), рівнозначна зростанню ПВ1 на 1,91%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ1 із 18,1 до 20,01%, що може бути спричинено підвищенням рівня рентабельності до 27,71%, або зменшенням депозитних ставок до 6,39%, або проміжним варіантом.

Зміна на 1 бал рівня рентабельності сільгоспдіяльності (ПВ2) призводить до збільшення інтегральної ефективності на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню ПВ2 на 3,7%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ2 із 26,4 до 33,1%, що є достатньо високим показником.

Зміна на 1 бал темпу приросту прибутку від реалізації сільгосппродукції та послуг (ПВ3) не призведе до будь-яких переходів з огляду на його велике значення (оцінка 10 – максимальна), проте викличе збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%).

Зміна на 1 бал питомої ваги агродоларів у загальному обсязі чистої продукції аграрного сектора (ПВ4) не призведе до будь-яких переходів через його велике значення (оцінка 10 – максимальна), однак спричинить збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,403 (або 1,67%).

Зміна на 1 бал обсягу чистого прибутку, що припадає на одного засновника підприємства на рік (ПВ5), призведе до збільшення інтегральної ефективності УЗР аграрного сектора економіки на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню ПВ5 на 7,2%. В абсолютному вимірі це означає збільшення ПВ5 із 419,7 до 450,1 тис. грн на одного засновника на рік. Цей перехід дорівнює додатковому прибутку на одного засновника 30,4 тис. грн.

Зміна на 1 бал питомої ваги продукції тваринництва у структурі валової продукції (Д1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,256 бала (або 1,09%), рівнозначна підвищенню Д1 на 0,8%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д1 із 29,3 до 30,1%, що дорівнює додатковому виробництву валової продукції тваринництва на 2011,5 млн грн. Незважаючи на те, що ця сума є значною, без розвинутого тваринництва Україна підриває власний агроекологічний імідж – контрагенти розуміють, що неможливо виробляти здорову сільгосппродукцію (займатися органічним виробництвом) без органічних добрив.

Зміна на 1 бал питомої ваги багаторічних насаджень у структурі сільгоспугідь (Д2) сприятиме збільшенню інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Д2 на 1,01%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д2 із 2,00 до 3,01%, що дорівнює додатковій площі багаторічних насаджень 352,7 тис. га.

Зміна на 1 бал частки ріллі домогосподарств, яка не була засіяна (Д3), призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Д3 на 0,3%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д3 із 55,3 до 55,0%, що є дуже незначною зміною.

Зміна на 1 бал забезпеченості енергетичними потужностями сільгосппідприємств (Д4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Д4 на 44,3%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Д4 із 208,0 до 300,1 кВт на 100 га посівної площі, що відповідає додатковим енергетичним потужностям 17346 тис. кВт (що дорівнює, наприклад, потужності 110 тис. од. тракторів New Holland серії T7000). Для порівняння у Вінницькій області цей показник дорівнює 731 кВт на 100 га посівної площі.

Зміна на 1 бал економічної активності на селі (Д5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Д5 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає зростання Д5 із 55 до 61 бала, що дорівнює чи збільшенню питомої ваги земельних часток-паїв та орендованих ділянок у загальній площі землі домогосподарств із 47,1 до 55%, чи зростанню кількості домогосподарств, які утримують корів із 25,8 до 33%, або проміжний варіант.

Зміна на 1 бал кількості населення, котру фактично годує 1 га сільгоспугідь (П1), призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,173 бала (або 0,71%), що



рівнозначно збільшенню П1 на 2,9%. В абсолютному вимірі це означає підвищенню П1 з 1,37 до 1,41 чол. на 1 га сільгоспугідь, що дорівнює валовій продукції у фактичних цінах 2014 р. на суму 906,9 млн дол. додатково. За цих умов Україна годуватиме не 63,6, а 65,4 млн людей.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту землемісткості робочого місця та темпом приросту продуктивності праці (П2) призводить до зростання інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П2 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає підвищення П2 із -6 до 0%, що означає вирівнювання їх зростання.

Зміна на 1 бал доданої вартості на одного працівника (П3) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П3 на 32,5%. В абсолютному вимірі це означає підвищенню П3 із 139,7 до 185,1 тис. грн/чол., що дорівнює додатковій доданій вартості на суму 23821,38 млн грн.

Зміна на 1 бал різниці між темпом приросту продуктивності праці та темпом приросту заробітної плати (П4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П4 на 0,1%, це є незначна зміна. В абсолютному вимірі це означає зменшення П4 із 4,1 до 4%.

Зміна на 1 бал продуктивності праці (П5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно збільшенню П5 на 5,4%. В абсолютному вимірі це означає зростання П5 із 227,8 до 240,1 тис. грн/осіб, що дорівнює додатковим 12,3 тис. грн/осіб.

Зміна на 1 бал співвідношення заробітної плати працівника сільського господарства із середньою в економіці (М1), що підвищує інтегральну ефективність УЗР на 0,120 бала (або 0,50%), рівнозначна збільшенню М1 на 5,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М1 із 0,71 до 0,76, що дорівнює заробітній платі 2644,8 грн на місяць, що на 168,8 грн більше від фактичної за 2014 р.

Що стосується питомої ваги заробітної плати у доданій вартості (М2), то її зміна на 1 бал призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню М2 на 2,41%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М2 із 15,1 до 17,51%, що є дуже вагомою часткою.

Зміна на 1 бал соціальної активності на селі (М3) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню М3 на 6,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М3 із 5 до 11 балів, що дорівнює додатковому будівництву або прийому в експлуатацію житла у сільській місцевості загальною площею 10160,2 тис. м<sup>2</sup>, чи зростанню кількості зареєстрованих сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів на 1272 од., чи проміжний варіант.

Зміна на 1 бал питомої ваги бажаних займатися товарним виробництвом на власній землі (М4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню М4 на 1,21%. В абсолютному вимірі це означає зростання М4 із 16,3 до 17,51%, що дорівнює чи збільшенню на 2,42% питомої ваги домогосподарств у сільській місцевості, що залучають найманих працівників, чи підвищенню на 2,42% питомої ваги домогосподарств у сільській місцевості, котрі мають сільгосптехніку, чи проміжний варіант.

Зміна на 1 бал питомої ваги витрат на соціальні заходи у загальних витратах (М5) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню М5 на 0,31%. В абсолютному вимірі це означає збільшення М5 із 2,7 до 3,01%, що для цього показника доволі суттєво.

Зміна на 1 бал темпу приросту чисельності сільських жителів (С1), що підвищує інтегральну ефективність УЗР на 0,157 бала (або 0,67%), рівнозначна збільшенню С1 на 0,07%. В абсолютному вимірі це означає зростання С1 із -0,57 до -0,50, що дорівнює зменшенню падіння чисельності сільських жителів на 9,33 тис. чол. на рік.

Зміна на 1 бал темпу приросту кількості працівників сільського господарства (С2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню С2 на 1,7%. В абсолютному вимірі це означає зростання С2 із -6,2 до -4,5%, що дорівнює зменшенню падіння кількості працівників сільського господарства на 9,51 тис. чол. на рік.

Зміна на 1 бал кількості фермерів на 10000 сільських жителів (С3) не призведе до будь-яких переходів через його велике значення (оцінка 10 – максимальна), проте викличе підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21 %). Слід зазначити, що велика кількість фермерських господарств, хоча і свідчить про підприємницьку ініціативу, але ці господарства суттєво відстають від сільгосппідприємств по фондозабезпеченості та фондоозброєності, а тому в основному демонструють невеликий рівень продуктивності праці і землевіддачі, є соціально більш ефективними, ніж з економічно та екологічно.

Зміна на 1 бал кількості працівників на 1000 га сільгоспугідь (С4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню С4 на 4,5%. В абсолютному вимірі це означає збільшення С4 із 28,8 до 30,1%, що дорівнює чи збільшенню чисельності працівників на 23,7 тис. чол., чи зменшенню площі сільгоспугідь на 819,2 тис. га за тієї ж чисельності працівників, або проміжний варіант.

Зміна на 1 бал темпу приросту площі сільгоспугідь громадян (включаючи фермерські господарства) (С5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню С5 на 0,09%. В абсолютному вимірі це означає зростання С5 із -1,34 до -1,25%, що є незначним уповільненням цього падіння.

Зміна на 1 бал внесення хімічних добрив на 1 га посівної площі (АН1), що збільшує інтегральну ефективність УЗР на 0,366 бала (або 1,55%), рівнозначна зростанню АН1 на 9,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення АН1 із 82,0 до 90,1 кг д. р., що дорівнює додатковому внесенню на всю посівну площу 152,6 тис. т д. р.

Що стосується застосування засобів захисту рослин на 1 га посівної площі (АН2), то його зміна на 1 бал призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,060 (або 0,25%), що рівнозначно зниженню АН2 на 7,4%. В абсолютному вимірі це означає зменшення М2 із 2,7 до 2,5 л/га посівної площі.

Зміна на 1 бал використання земельних ресурсів на одиницю валової продукції (АН3) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,378 (або 1,59%), що рівнозначно зниженню АН3 на 11,3% і є дуже значним негативом. В абсолютному вимірі це означає зменшення АН3 із 0,141 до 0,125 га/тис. грн, що дорівнює використанню меншої площі сільгоспугідь усіма категоріями господарств на 3078 тис. га для досягнення поточної вартості валової продукції.

Зміна на 1 бал частки соняшнику та ріпаку в структурі посівних площ (АН4) призводить до збільшення інтегральної ефективності УЗР на 0,231 (або 0,96%), що рівнозначно зниженню АН4 на 2,3%. В абсолютному вимірі це означає зменшення АН4 із 22,3 до 20,0%, що дорівнює зменшенню площі посівів цих культур на 139,8 тис. га.

Зміна на 1 бал щільності худоби (АН5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,688 (або 2,89%), що рівнозначно зростанню АН5 на 59%. В абсолютному вимірі це означає збільшення АН5 із 31,5 до 50,1 ум. гол./100 га сільгоспугідь, що дорівнює додатковому поголів'ю 6501 тис. ум. гол. Така умова з усіх досліджуваних є найбільш важкою.

Зміна на 1 бал еколого-агрохімічної оцінки ґрунтів (В1), що призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,120 бала (або 0,50%), а це рівнозначно зростанню В1 на 2,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення В1 із 49 до 50 балів, що свідчить про зміну складного агрегованого показника (його динаміка відстежується і обчислюється Державною установою «Держґрунтохорона»).

Зміна на 1 бал балансу гумусу (В2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,167 (або 0,71%), що рівнозначно зростанню В2 на 50,0%, це є надто високим показником. В абсолютному вимірі це означає збільшення В2 із -0,2 до -0,1 т/га, що свідчить про поліпшення балансу гумусу на 1928 тис. т у цілому в Україні.

Зміна на 1 бал питомої ваги посівної площі, удобреної органічними добривами (В3), призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,616 (або 2,59%), що рівнозначно зростанню В3 на 0,9%, це є дуже незначне збільшення. В абсолютному вимірі це означає збільшення В3 із 2,1 до 3,0%, що дорівнює додатково удобреним 160,2 тис. га посівної площі.

Зміна на 1 бал питомої ваги посівної площі, удобреної мінеральними добривами (B4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,080 (або 0,33%), що рівнозначно зростанню B4 на 1,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення B4 із 78,2 до 80,1%, що становить 279,8 тис. га додатково удобреної посівної площі.

Зміна на 1 бал коефіцієнта антропогенної навантаженості (B5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зменшенню B5 на 0,6%. В абсолютному вимірі це відповідає зменшенню B5 із 3,42 до 3,40, що означає зміну складного агрегованого показника.

Зміна на 1 бал питомої ваги площі еродованих земель у структурі сільгоспугідь (Г1) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,160 бала (або 0,67%), рівнозначний зниженню Г1 на 3,4%. В абсолютному вимірі це означає зменшення Г1 із 38,4 до 35,0, що дорівнює зменшенню на 542,4 га площі еродованих земель.

Зміна на 1 бал кількості органічних господарств на 10000 сільгосппідприємств (включаючи фермерів) (Г2) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Г2 на 30,9%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г2 із 23 до 30,1 од., що дорівнює появі в Україні додатково 38 од. органічних господарств.

Зміна на 1 бал частки сіножатей і пасовищ у загальній площі сільгоспугідь (Г3) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно зростанню Г3 на 3,0 %. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г3 12,1 до 15,1%, що дорівнює збільшенню на 1047,6 тис. га площі сіножатей і пасовищ в усіх категоріях господарств України.

Зміна на 1 бал питомої ваги багаторічних трав у структурі посівних площ (Г4) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,172 (або 0,71%), що рівнозначно зростанню Г4 на 1,2%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г4 із 3,8 до 5,0%, що дорівнює додатковій площі посівів багаторічних трав 12,4 тис. га.

Зміна на 1 бал екологічної активності на селі (Г5) призводить до підвищення інтегральної ефективності УЗР на 0,045 (або 0,21%), що рівнозначно збільшенню Г5 на 5,0%. В абсолютному вимірі це означає збільшення Г5 із 4,5 до 5 балів, що дорівнює або зменшенню розораності території із 54,2 до 50,0%, або переходу від «стабільно нестійкого» екологічного стану до «середньостабільного», чи проміжний варіант.

**Висновки.** Визначені прогнози дані враховують взаємозв'язки окремих вхідних показників та є універсальним інструментом для прийняття управлінських рішень за наявності тих або інших ресурсів і можливостей. Використання авторської системи матриць прогнозів значно полегшує розрахункові процедури та сприйняття практичної сутності прогнозування економічної, екологічної та соціальної ефективності УЗР сільгосппризначення, в тому числі й у контексті гармонізації із глобалізаційними перспективами сталого розвитку та продовольчої безпеки, що є предметом подальших досліджень.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Андрійчук В.Г. Виклики агробізнесу: пошук відповідей / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2015. – № 5. – С. 12 – 22.
2. Белью Л. Д. Матриця соціальних рахунків (MCP) та її використання для аналізу розвитку сільського господарства / Л. Д. Белью [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fao.org/publications/en>.
3. Вернигора М. Україна досліджує ефективність управління земельними ресурсами / М. Вернигора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.politika.cn.ua/list/ua/news/2/9142.html>.
4. Гуторов О.І. Економіко-екологічна оцінка сільськогосподарських земель та проблеми їх сталого використання / О. І. Гуторов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_1-3/GUTOROV.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_1-3/GUTOROV.pdf).
5. Ковальчук О.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку / О. С. Ковальчук // Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України. – 2011. – Вип. 30. – С. 168 – 174.

6. Олексів І.Б. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання / І. Б. Олексів // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 12 (42). – С. 142 – 149.

7. Шиян Д.В. Комплексна оцінка ефективності використання підприємствами земель сільськогосподарського призначення / Д. В. Шиян, Л. В. Горбатова. – Харків: Міськдрук, 2014. – 184 с.

8. Шубравська О.В. Розвиток сільськогосподарського виробництва України: чинники зростання / О. В. Шубравська // Економіка АПК. – 2015. – № 5. – С. 5 – 11.

#### **REFERENCES:**

1. Andriichuk V. H. (2015), Vyklyky ahrobiznesu: poshuk vidpovidei, Ekonomika APK, № 5, pp. 12–22.

2. Beliu L. D. Matrytsia sotsialnykh rakhunkiv (MSR) ta yii vykorystannia dlia analizu rozvytu silskoho hospodarstva [online], <http://www.fao.org/publications/en>.

3. Vernyhora M. Ukraina doslidzhuie efektyvnist upravlinnia zemelnymy resursamy [online], <http://www.politika.cn.ua/list/ua/news/2/9142.html>.

4. Hutorov O. I. Ekonomiko-ekolohichna otsinka silskohospodarskykh zemel ta problemy yikh staloho vykorystannia [online], [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/Agroin/2010\\_1-3/GUTOROV.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Agroin/2010_1-3/GUTOROV.pdf).

5. Kovalchuk O. S. (2011), Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiinoho rozvytku, Aktualni problemy psykholohii: zb. naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H.S. Kostiuka NAPN Ukrainy, Vyp. 30, pp. 168–174.

6. Oleksiv I. B. (2004), Metod pryiniattia upravlinskykh rishen na zasadakh kompromisnogo rozv'iazannia, Aktualni problemy ekonomiky, № 12(42), pp. 142–149.

7. Shyian D. V., Horbatova L. V. (2014), Kompleksna otsinka efektyvnosti vykorystannia pidpriemstvamy zemel silskohospodarskoho pryznachennia, Kharkiv, «Miskdruk», 184 p.

8. Shubravska O. V. (2015), Rozvytok silskohospodarskoho vyrobnytstva Ukrainy: chynnyky zrostannia, Ekonomika APK, № 5, pp. 5–11.

UDC 338.242.2

**Zos-Kior M.V.**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Logistics. **Chaikina A.O.**, assistant lecturer. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Buchnev M.M.**, PhD in economics, Dean of Management Faculty. Donbas State Technical University (Lisichansk). **Matrix of predictive values as a tool for management decision-making.** In the article the presented and demonstrated the author's proven development about the use of matrix of predictive values as a tool for management decision-making entities of the national economy, which was the main purpose of the study. To predict changes of integrated efficiency value, for example, resources with the use of proposed methodological approach, was tested computer program that take into account the mutual influences and makes possible to calculate the projected impact on the evaluation of integrated resource efficiency. On the base of this methodology put equal-weight influence of efficiency types (for example, used the economic, social and environmental efficiency types), influence of different-weight components (indicators) types of performance and assumptions, and suggested that the change of one of the indicators on a certain amount varies importance of integrated effectiveness.

In addition, certain projections database take into account the relationship of individual input parameters and is a versatile tool for management decision-making in the presence of some of the resources and capabilities of the national economy.

Using authoring matrix of predictive values considerably facilitates calculation procedures and perception of practical nature of forecasting economic, environmental and social efficiency of resource management at the enterprise level, region and country (countries), including in the context of harmonization with integration and globalization prospects for sustainable development and food security of Ukraine.

**Keywords:** management decision making, forecast, matrix, interdependent, national resources.

УДК 338.242.2

**Зось-Киор Николай Валерьевич**, доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента и логистики. **Чайкина Алина Александровна**, ассистент кафедры менеджмента и логистики. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Бучнев Максим Михайлович**, кандидат экономических наук, декан факультета менеджмента. Донбасский государственный технический университет (г. Лисичанск). **Матрица прогнозных значений как инструмент принятия управленческих решений.** Предложена авторская методика принятия управленческих решений с применением матрицы прогнозных значений. Обоснована необходимость использования прогнозных рейтингов воздействий рассматриваемых взаимосвязанных показателей на примере управления ресурсами. Определены перспективы применения предложенной методики при прогнозировании развития национальной экономики.

**Ключевые слова:** принятие управленческих решений, прогноз, матрица, взаимозависимости, национальные ресурсы.

УДК 338.242.2

**Зось-Киор Микола Валерійович**, доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту і логістики. **Чайкіна Аліна Олександрович**, асистент кафедри менеджменту і логістики. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Бучнів Максим Михайлович**, кандидат економічних наук, декан факультету менеджменту. Донбаський державний технічний університет (м. Лисичанськ). **Матриця прогнозних значень як інструмент прийняття управлінських рішень.** Запропоновано авторську методику прийняття управлінських рішень із застосуванням матриці прогнозних значень. Обґрунтовано необхідність використання прогнозних рейтингів впливів аналізованих взаємопов'язаних показників на прикладі управління ресурсами. Визначено перспективи застосування запропонованої методики при прогнозуванні розвитку національної економіки.

**Ключові слова:** прийняття управлінських рішень, прогноз, матриця, взаємозалежності, національні ресурси.

## МОДЕЛЬ СИГНАТУРНОГО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

А.Ю. Білоусова\*, кандидат економічних наук.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

\*bilousovaay@gmail.com

© Білоусова А.Ю., 2016.

Стаття отримана редакцією 15.06.2016 р.

**Вступ.** Тривала діяльність підприємства безпосередньо залежить від якості інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень. Тому її постійне вдосконалення є важливим завданням розвитку теоретичних та методичних засад управління підприємством.

Інформаційна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень, її оцінювання та використання його результатів посідають важливе місце у стратегічному управлінні. Її вдосконалення триває постійно, адже ідея стратегічного управління виникла ще у 60-х роках ХХ століття, а визнання необхідності інформації для прийняття рішень на будь-якому рівні управління - разом із зародженням класичного менеджменту. Незважаючи на це, саме у стратегічному управлінні підприємством часто відчувається нестача необхідної якісної інформації. Саме тому завдання удосконалення інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень не втрачає актуальності.

**Огляд останніх джерел досліджень та публікацій.** Використання поняття «інформаційна підтримка прийняття стратегічних рішень» потребує уточнення його змісту. Термін «підтримка рішень» вперше з'явився у зарубіжній літературі на початку 70-х років ХХ століття, коли А. Горрі та М. Скотт Мортон виділили систему підтримки прийняття рішень (Decision Supported System – DSS) у самостійний клас АІС, яка має забезпечувати рішення керівництва неструктурованих проблем (довгострокове прогнозування, планування науково-технічних розробок тощо) [24]. За роки, що минули, сформувалися принципові вимоги щодо інформаційного забезпечення: актуальність, достовірність, релевантність, повнота відображення, цілеспрямованість, інформаційна єдність [1, 23]. Сьогодні інформаційна підтримка стратегічних управлінських рішень є важливою умовою ефективного менеджменту успішної діяльності підприємства. Інформація у вигляді технологій та відомостей є фактором виробництва поряд з традиційними (земля, праця, капітал [3, с. 348; 21, с. 311] та визнаними останнім часом (управлінські таланти менеджера [6, с. 102]): інформація безпосередньо використовується у виробничому процесі разом із засобами та предметами праці [8]. У ХХІ столітті, за П. Друкером, саме знання та інформація є основою сучасної економіки [6, с. 98].

Отже, інформацію визнано феноменом в управлінні, з нею можна здійснювати значну кількість операцій: створювати, формувати, комбінувати, зберігати, приймати, передавати, обробляти, шукати, сприймати, формалізувати, вимірювати, використовувати, поширювати, спрощувати, збирати тощо [15, 22]. Це визнання обумовило те, що все частіше серед працівників підприємства деякі дослідники (Н. Мур, П. Друкер) виділяють окрему групу працівників, які займаються обробленням інформації, консолідацією інформаційних потоків, обробленням окремих факторів та створенням нової інформації [6, 18].

Зміст поняття «інформаційна підтримка прийняття управлінських рішень» визначено як сукупність різних повідомлень, даних щодо предметів, явищ, процесів, відносин на підприємстві [5]. Зрозуміло, що для прийняття управлінських рішень інформаційна підтримка необхідна. Особливий інтерес становить створення інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень. Такий інтерес зумовлений кількома причинами:

з одного боку, стратегічні управлінські рішення значно впливають на діяльність та розвиток підприємства, й тому підтримка таких рішень є виключно корисною з точки зору формування позитивного ефекту діяльності підприємства;

з іншого боку, сучасні комп'ютерні технології спрощують оброблення значних обсягів інформації, тобто надають можливість реалізувати ідеї, для яких раніше не вистачало потужності інструментальних засобів реалізації. Крім того, сьогодні попри розповсюдженість

систем підтримки прийняття рішень на принциповому та інструментальному рівні саме формування інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень ще потребує знаного доопрацювання.

Тому **метою статті** є формування положень щодо вдосконалення інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень, основою якого вибрано модель сигнатурного оцінювання результатів діяльності підприємства.

**Основний матеріал і результати.** Стратегічні рішення приймаються за загальною схемою (оцінки поточного стану → уявлення про бажаний майбутній стан → вибір (формування) засобів досягнення майбутнього стану за різноманітними критеріями (час, вартість, наявність певних умов тощо)), відправною точкою якої є оцінювання поточного стану. Інформація, що використовується у стратегічному управлінні підприємством, має дозволяти оцінювати у статичній та динамічній стан та діяльність підприємства на момент формування стратегічних рішень, а також стан зовнішнього середовища діяльності підприємства (в цілому та за окремими суб'єктами й чинниками).

Основним змістом інформації, яка використовується у стратегічному управлінні підприємством, є відображення у статичній та динамічній характеристик підприємства і його зовнішнього середовища (в цілому та за окремими суб'єктами та чинниками).

Сучасні підходи до оцінювання стану та діяльності підприємства базуються переважно на фінансових показниках результатів діяльності (прибуток, чистий грошовий потік, рентабельність, ліквідність) [2, 9, 11 та ін.]. Часто оцінюється не стільки стан підприємства, скільки його потенціал [4, 13], якість управління [7, 17], вартість бізнесу підприємства [10] тощо.

Три найчастіше використовуваних в оцінюванні стану підприємства показники – прибуток підприємства, грошовий потік і вартість активів (або чиста вартість) – є ретроспективними, а два з них – прибуток і вартість активів – залежать від облікової політики підприємства, тобто їхні значення можуть варіювати не лише внаслідок реальних подій в діяльності підприємства, але й через просту зміну облікової політики. Оцінки, що базуються на фінансових показниках, доцільні в оцінюванні результатів діяльності підприємства, але зовсім марні в оцінюванні сучасного стану та діяльності підприємства.

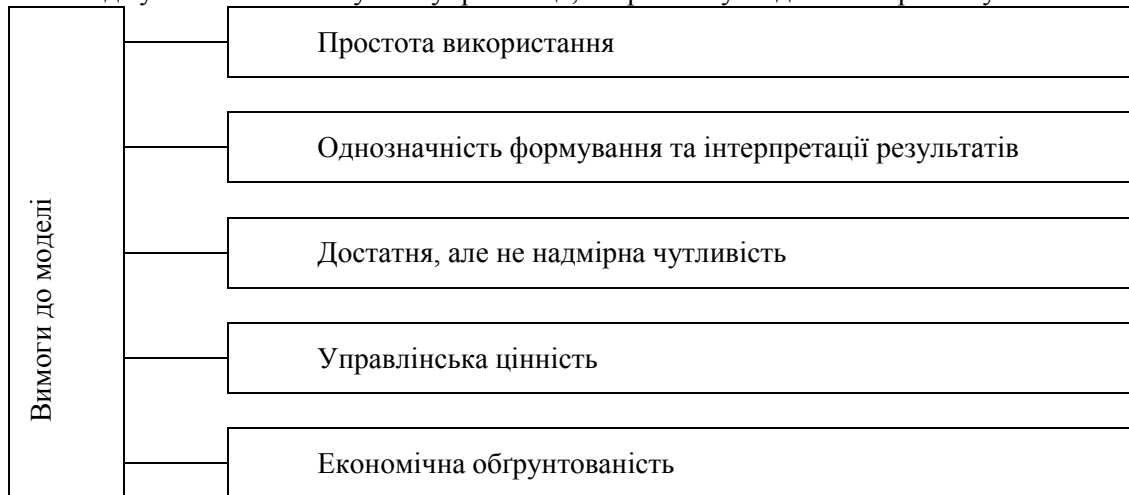
Фінансові показники в оцінюванні стану й діяльності підприємства достатні для зовнішніх користувачів, але їхня цінність для внутрішніх користувачів обмежена. Д. Попов в аналізі результатів дослідження 1986–1990 років щодо використовуваних в управлінні підприємством показників відзначив, що вже в ті часи, крім традиційних фінансових показників – грошового потоку, доходу, зростання доходу, – широке використання в оцінюванні стану підприємств знаходили нефінансові показники, серед яких частіше за все використовувалися показники частки ринку, продуктивності праці, якості товару [20].

На відміну від суто фінансових, ретроспективних за характером показників, що можуть бути використані в оцінюванні стану та діяльності підприємства, Д. Попов надав сукупність підходів до оцінювання стану підприємства, які базуються на нефінансових показниках – PMSB, Balanced ScoreCard, Tableau le Bord, ProMes, Business Management Window, Caterpillar тощо [20]. Такі підходи орієнтовані на комплексне відображення стану підприємства, базуються не лише на ретроспективній, але й поточній інформації, описують діяльність підприємства за допомогою фінансових і нефінансових показників. Але суттєвим обмеженням цих підходів є слабкість агрегування інформації та їхня орієнтація на поточне управління підприємством, оскільки більшість з них передбачає формування значної кількості (до 10–20) показників діяльності підприємства з оперативним формуванням їхніх значень.

Таким чином, наявні підходи до оцінювання стану та діяльності підприємства не повністю задовольняють потреби стратегічного управління, оскільки базуються виключно на фінансових ретроспективних показниках або враховують значну кількість, у тому числі й нефінансових показників, орієнтованих на потреби поточного управління. У зв'язку із цим необхідний інструментарій, яким у цьому випадку може бути модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства.

Вимоги до моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства подані на рис. 1. Така модель має бути достатньо простою, аби бути зручною для використання на практиці без додаткового навчання персоналу; надавати можливість однозначного формування та інтерпретації результатів. Тобто з її використанням необхідно отримати той

самий набір початкових даних який має, по-перше, з використанням моделі приводити до того самого результату, а, по-друге, інтерпретація результату повинна бути однозначною й не залежати від суб'єктивних очікувань управлінця, котрий таку модель використовує.



**Рис. 1. Вимоги до моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства**

Модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства має забезпечувати достатню, але не надмірну чутливість, тобто зміна результатів моделі має бути адекватною зміні початкових даних. Надто висока, так само, як і недостатня, чутливість моделі призводить до неінформативності її результату або його інтерпретація потребує надто значних зусиль. Модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства має бути орієнтованою на потреби управління. Тому її важливою характеристикою є управлінська цінність. Нарешті, модель має бути економічно обґрунтованою, тобто управлінська цінність результатів використання моделі має бути більшою, ніж витрати часу та ресурсів на використання моделі.

Виявлені характеристики моделі мають слугувати орієнтирами у її розробленні (табл. 1). Визначені завдання розроблення моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства, вимоги до моделі та її характеристики створюють предметне поле побудови моделі.

Відповідно до завдань наступними кроками у розробленні моделі є вибір використовуваних у ній показників, установлення порядку формування кожного з них та визначення джерел інформації для їхнього розрахунку. З метою запобігання надмірній складності у моделі використано не знову створені штучні показники, а вибрано показники з числа традиційно використовуваних, увагу приділено їхньому комбінуванню та поєднанню на основі сигнатурного критерію.

**Таблиця 1**

**Характеристики моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства**

Характеристика	Опис характеристики
Призначення моделі	Відображення динамічної оцінки стану та діяльності підприємства на певний момент часу з урахуванням його траєкторії в минулому та можливої траєкторії у майбутньому
Інформація для побудови моделі	Ретроспективна інформація (детермінована), перспективна (ймовірнісна)
Інструменти розроблення моделі	Інструменти на основі сигнатурного критерію
Візуалізація результатів використання моделі	У вигляді траєкторій зміни показника або ідентифікації фактів зміни пов'язаних показників



Ступінь агрегування показників моделі	Середня з виділенням незначної кількості основних показників
Гнучкість моделі	Висока залежно від управлінських потреб користувачів результатів моделі
Адитивність моделі	Висока з можливістю додавання необхідних показників залежно від потреб користувачів результатів моделі

Ідея моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства полягає у зіставленні динаміки використаних показників. Ознакою динаміки показника є знак зміни його значення – відповідно зменшення або збільшення. У динаміці такими знаками є «+» або «-». Вони зумовлюють використання знакового (сигнатурного) критерію як основи моделі сигнатурного оцінювання стану й діяльності підприємства.

Розробленню моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства має передувати її порівняння з відомими моделями аналогічного призначення (табл. 2). Порівнювальні характеристики розроблені з використанням роботи [19]. У табл. 2 цифрами позначено такі моделі: 1 – модель DuPont, 2 – матрична модель VCG, 3 – матрична модель GE/McKinsey, 4 – модель А.Б. Перфильєва, 5 – модель М. Портера, 6 – модель Альтмана. Позначка «т» означає наявність відповідної характеристики в аналізованій моделі, а позначка «н» – її відсутність.

**Таблиця 2**

**Порівняльна характеристика моделі сигнатурного оцінювання результатів діяльності підприємства**

Характеристика моделі	Модель сигнатурного оцінювання	Наявні моделі					
		1	2	3	4	5	6
Простота побудови	т	т	т	т	т	т	т
Простота використання	т	т	т	т	т	т	т
Доступність для розуміння	т	т	т	т	т	т	т
Об'єктивність параметрів моделі	н	т	т	н	т	н	т
Адаптованість під потреби користувача	т	н	н	н	н	н	н
Параметрична адитивність	т	н	н	н	н	н	н
Надмірна симпліфікація	н	н	т	т	н	т	н
Ймовірність тісноти зв'язку змінних	н	т	н	н	т	н	т
Легкість інтерпретації отримуваних результатів	т	н	н	н	н	н	н
Наочність представлення отримуваних результатів	т	т	т	т	т	т	т
Можливість прогнозування діяльності підприємства	т	н	т	т	т	т	н
Наявність сценаріїв для різних результатів інтерпретації	т	н	т	т	н	т	н

*Примітка: узагальнено автором із використанням робіт [12, 14, 16]*

Пропонована модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства поєднує сильні сторони наявних моделей, але дозволяє уникнути традиційних обмежень, які характерні для них, попри їхні переваги. Модель дозволяє забезпечити значну глибину аналізу стану та діяльності підприємства завдяки високій адитивності показників та великій кількості використаних показників, котрі описують не лише результати діяльності підприємства, але й параметри його стану і зовнішнього середовища, що забезпечує комплексність та гнучкість оцінок.

Пропонована модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства реалізується шляхом зіставлення за сигнатурним критерієм значень використаних показників та параметрів діяльності підприємства. Кількість зіставлень зростає разом із збільшенням

кількості показників моделі. У найпростішому вигляді моделі для двох показників виділено чотири квадранти, для трьох показників – вісім. Для загального випадку кількість описуваних варіантів моделі складає  $C=k^p$  варіантів ( $p$  – кількість показників моделі,  $k$  – кількість значень кожного з показників). За умови використання сигнатурного критерію для побудови моделі кількість значень показників складає 2 (відповідно збільшення або зменшення значення). Тому, наприклад, загальна кількість значень показників для моделі з 5 п'ятьма показниками складає 32 ( $2^5$ ), з 8 вісьмома показниками відповідно 256 ( $2^8$ ). Графічно таку модель можна представити простором відповідної розмірності, причому розмірність простору дорівнюватиме кількості значень показників. Ураховуючи, що наочно можна представляти простори з розмірністю не більше трьох, саме таким чином представити простір оцінок моделі неможливо. Тому доцільно із загальної кількості показників моделі вибирати набори з двох або трьох показників і вже з їхнім використанням формувати простір оцінок стану та діяльності підприємства. Тоді простір оцінок стану та діяльності підприємства буде представлений гіперкубом певної розмірності. Зіставлення вибраних показників у складі загальної моделі геометрично буде перерізом сформованого гіперпростору (гіперкуба) оцінок. У такій ситуації першим завданням у побудові моделі є створення списку показників, які передбачається використати. Такий список подано у табл. 3.

Показники, що ввійшли до списку моделі, найчастіше використовуються в аналізі стану та результатів діяльності підприємства. Проте такий список не можна вважати остаточним, він відображає думку автора і може бути змінений за перевагами користувачів моделі.

Таблиця 3

**Список показників для побудови моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства**

Показник	Група (п/р)
1. Кількість споживачів	п
2. Величина контрольованих активів	р
3. Підсумок активу балансу	р
4. Валовий дохід	р
5. Маржинальний дохід	р
6. Вартість основних засобів	р
7. Обсяг власного капіталу	р
8. Величина позикового капіталу	р
9. Чисельність працівників	п
10. Частка підприємства на ринку	р
11. Інтенсивність конкуренції	п
12. Середня сума угоди на продаж продукції	п
13. Еластичність попиту на продукцію за ціною	п
14. Якість продукції	р
15. Ступінь фізичного зносу обладнання	п
16. Фондовіддача	р
17. Ступінь монополізації ринку	п
18. Темпи інфляції	п
19. Курс національної грошової одиниці щодо іноземної валюти	п
20. Собівартість реалізованої продукції за період	п
21. Прибуток після оподаткування	р
22. Частка експорту в доході підприємства	р
23. Частка імпорту в закупівлях підприємства	р
24. Рентабельність активів	р
25. Обсяг інвестицій у виробництво	р
26. Дебіторська заборгованість	п
27. Обсяг виробленої продукції	р
28. Лояльність споживачів	п
29. Обсяг довгострокових фінансових інвестицій	р
30. Обсяг поточних зобов'язань	р

Продовж. табл. 2

31. Обсяг довгострокових зобов'язань	р
32. Складність проникнення у галузь	п
33. Ємність ринку	п

До списку моделі ввійшли якісні й кількісні показники, а також ті, що містяться у фінансовій звітності підприємства. Кількісні показники визначаються за певними розрахунками або є «штучними», тобто результатом формалізованого перетворення якісних показників на кількісні.

Показники моделі розподілено на дві різні за змістом групи: показники результатів діяльності підприємства та параметри діяльності. Критерієм розмежування слугувала залежність показника від діяльності підприємства або від впливу зовнішнього середовища. Якщо показник залежить й від діяльності підприємства, й від впливу зовнішнього середовища, то, враховуючи таку подвійну залежність, показник віднесено до групи параметрів. Для забезпечення динамічності моделі зазначені показники доцільно розраховувати щомісячно. Адже лише тоді можна скласти уявлення про зміни у стані та діяльності підприємства протягом року. У табл. 3 у стовпці «група» показано приналежність показника моделі до однієї із зазначених груп: (п) – параметр або (р) – показник результату.

Модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства за повним переліком показників при використанні двох знаків за пропонуваним критерієм («плюс» та «мінус») міститиме, відповідно до формули  $C=k^p, 2^{39}$  можливих комбінувань параметрів моделі, що приблизно дорівнює  $500 \cdot 10^9$ . Звичайно, що така кількість варіантів є надмірною та практичного інтересу не становить. Тому, по-перше, доцільно скоротити кількість використовуваних показників, і, по-друге, сформувані з їхнього загального переліку набори по два–три показники з метою формування аналітичних матриць та кубів.

Для практичної побудови матриць і кубів у моделі сигнатурного оцінювання з числа представлених у табл. 4 показників виділено найбільш важливі – показники з високим рівнем зв'язку для запобігання мультиколінеарності моделі, які розподілено за трьома рівнями управління – поточне, тактичне та стратегічне (табл. 4). Такий поділ створює підстави для комбінування показників (коректного зіставлення показників одного рівня управління) та використання отриманої інформації в управлінні підприємством за різними горизонтами, зокрема у стратегічному.

**Таблиця 4**

**Розподіл показників в моделі сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства**

Показники поточного управління	Показники тактичного управління	Показники стратегічного управління
Валовий дохід	Кількість споживачів	Величина контрольованих активів
Маржинальний дохід	Обсяг власного капіталу	Ступінь монополізації ринку
Обсяг поточних зобов'язань	Обсяг позикового капіталу	Рентабельність активів
Собівартість реалізованої продукції	Чисельність працівників	Обсяг інвестицій у виробництво
Дебіторська заборгованість	Середня сума угоди на продаж продукції	Обсяг довгострокових фінансових інвестицій
	Фондовіддача	Складність проникнення у галузь
	Прибуток після оподаткування	Ємність ринку
	Частка експорту в доході підприємства	Курс національної грошової одиниці
	Частка імпорту в закупівлях підприємства	Частка підприємства на ринку
	Якість продукції	Інтенсивність конкуренції
	Обсяг виробленої продукції	

З використанням пари показників (X,Y) можна сформувані дві матриці – аналітичну та управлінську. Призначенням аналітичної матриці є візуалізація ситуації, що складається в результаті комбінуванням знаків зміни використовуваних показників моделі. Управлінські матриці призначені для уточнення змісту ситуації, що має місце у стані та діяльності

підприємства. Приклади розроблених часткових матриць у складі загальної моделі сигнатурного оцінювання результатів діяльності підприємства подано в табл. 5–8.

**Таблиця 5**

**Аналітична матриця для показників «валовий дохід; собівартість реалізованої продукції»**

Собівартість реалізованої продукції	Нарощування диспропорцій в діяльності підприємства, порушення меж економічної безпеки	Збільшення масштабу діяльності підприємства, посилення ділової активності
	Згортання діяльності підприємства, зменшення обсягів діяльності	Пошук та актуалізація додаткових резервів зменшення затрат в діяльності підприємства
	–	+

Валовий дохід

**Таблиця 6**

**Управлінська матриця для показників «валовий дохід; собівартість реалізованої продукції»**

Собівартість реалізованої продукції	Якнайшвидша трансформація діяльності підприємства з метою уникнення диспропорцій фінансових показників	Контроль пропорційності зростання собівартості реалізованої продукції порівняно із валовим доходом
	Забезпечення відповідності курсу щодо згортання діяльності підприємства стратегічним пріоритетам його діяльності	Збереження та підтримка наявних тенденцій в діяльності підприємства
	–	+

Валовий дохід

**Таблиця 7**

**Аналітична матриця для показників «валовий дохід; маржинальний дохід»**

Маржинальний дохід	Зменшення постійних затрат або збільшення ціни, зменшення обсягів діяльності	Збільшення масштабу діяльності підприємства
	Зменшення обсягів діяльності, збільшення постійних затрат або зменшення ціни	Збільшення масштабу діяльності підприємства, виникнення диспропорцій в його діяльності
	–	+

Валовий дохід

**Таблиця 8**

**Управлінська матриця для показників «валовий дохід; маржинальний дохід»**

Маржинальний дохід	Збільшення обсягів діяльності підприємства	Збереження та підтримка існуючих тенденцій в діяльності підприємства
	Пошук та реалізація шляхів підвищення рентабельності виробництва або подальше згортання виробництва залежно від стратегічних пріоритетів його діяльності	Пошук та реалізація шляхів підвищення рентабельності виробництва
	–	+

Валовий дохід

Наведені матриці не охоплюють усі можливі комбінації показників поточного та тактичного управління підприємством (табл. 3, 4), але демонструють зміст розроблених матриць і показують загальний принцип їхньої побудови.

**Висновки.** Модель сигнатурного оцінювання стану й діяльності підприємства на основі виділення важливих для різних рівнів управління показників та зіставлення їхньої динаміки, а також з урахуванням розроблення відповідних аналітичних та управлінських матриць за вибраними показниками дозволяє всебічно оцінити стан та результати діяльності підприємства, зіставити зміну результатів діяльності з динамікою зовнішнього середовища та може бути використана як інструмент визначення вихідних позицій підприємства при розробленні стратегічних рішень. Як напрям подальших досліджень можна зазначити розроблення варіантів дій за різними сегментами моделі, а також її розвиток у вигляді короткого представлення динаміки показників (аналітичне розгортання моделі), що дозволяє розглядати будь-яку кількість показників у складі сформованої часткової моделі.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева; под ред. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
2. Бернштейн Л. А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация : [учеб. пособ.] / Л. А. Бернштейн. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 624 с.
3. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
4. Геращенко И. Оценка инновационного потенциала компании / И. Геращенко // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 11. – С. 63 – 70.
5. Дибнис Г. И. Учет ценности информации в организации информационного обеспечения принятия решений / Г. И. Дибнис, М. А. Айкашева // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2006. – № 12(106). – С. 77 – 81.
6. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Астрель, 2004. – 284 с.
7. Жигулин А. А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием / А. А. Жигулин // Прометей: рег. зб. наук. праць з економіки. Вип. 1(22). – Донецк: ТОВ «Юго-Восток», 2007. – С. 133 – 135.
8. Китаев А. В. Информация в системе факторов общественного производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01... / А. В. Китаев. – Ростов-на-Дону, 2007. – 27 с.
9. Ковалев В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2015. – 992 с.
10. Костирко Р. О. Комплексна оцінка вартості підприємства: [монографія] / Р. О. Костирко, Н. В. Тертична, В. О. Шевчук; [за ред. М. Г. Чумаченка]. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Харків: Фактор, 2008. – 278 с.
11. Костырко Л. А. Финансовый анализ: [учеб. пособ. ] / Л. А. Костырко. – Луганск: ВУГУ, 1998. – 200 с.
12. Кукурина И. Г. Учет и анализ банкротств / И. Г. Кукурина, И. А. Астраханцева. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 312 с.
13. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: [монография] / Е. В. Лапин. – Суми: Университетская книга, 2004. – 360 с.
14. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магретта. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.
15. Мильнер Б. З. Управление знаниями. Эволюция и революция в организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
16. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; пер. с англ. под общ. ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
17. Мироедов А. А. Экономико-статистический подход к оценке экономического потенциала и качества управления предприятием / А. А. Мироедов, Я. Л. Эйдельман // Вопросы статистики. – 2001. – № 10. – С. 44 – 50.

18. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.
19. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : [монографія] / Ю. С. Погорелов. – Луганськ: Глобус, 2010. – 512 с.
20. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия / Д. Попов // Управление компанией. – 2003. – № 2. – С. 30 – 38.
21. Соколова Е. С. Методология оценки качества учетной информации: автореф. дис. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.12 ... / Е. С. Соколова. – М., 2011. – 49 с.
22. Таненбаум Э. Распределенные системы. Принципы и парадигмы / Э. Таненбаум, М. ван Стеен. – СПб.: Питер, 2003. – 880 с.
23. Чуйкин А. М. Разработка управленческих решений: [учеб. пособ.] / А. М. Чуйкин. – Калининград: Калинингр. ун-т, 2000. – 150 с.
24. Gorry G. A. A Framework for Management Information Systems / G. A. Gorty, M. S. Morton // Sloan Management Review. – 1971. – Vol. 13, no. 1. – P. 21 – 36.

**REFERENCES:**

1. Asaul, A.N., Knyaz, I. P., Korotaeva, Yu. V. (2007). Teoriya i praktika prinyatiya resheniy po vyvodu organizacij iz krizisa. SPb. ANO «IPEV», 224.
2. Bernstajn, L.A. (2002) Analiz finansovoy otchetnosti; teoriya, praktika i interpretaciya. M.: Finansy i statistika, 624.
3. Borisov, A.B. (2003). Bolshoy ekonomicheskij slovar. M.: Knizhnyy mir, 895.
4. Geraschenko, I. (2008). Ocenka innovacionnogo potenciala kompanii. Problemy teorii i praktiki upravleniya. 11, 63–70.
5. Dibnis, G.I., Aykasheva, G. I. (2006). Uchet cennosti informacii v organizacii informacionnogo obespecheniya prinyatiya resheniy. Visnik Shidnoukraïnskogo nacionalnogo universitetu imeni Volodimira Dalya. 12(106), 77–81.
6. Druker, P. (2004). Effektivnoe upravlenie. M.: Astrel, 284.
7. Zhigulin, A.A. (2007). Mehanizm ocenki effektivnosti metodov upravleniya predpriyatiem. Prometey. Reg. zb. nauk. prac z ekonomiki. 1(22), 133–135.
8. Kitaev, A.V. (2007). Informaciya v sisteme faktorov obschestvennogo proizvodstva : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. ekon. nauk : spec. 08.00.01 Ekonomicheskaya teoriya. Rostov-na-Donu, 27.
9. Kovalev, V.V., Kovalev Vit. V. (2015). Korporativnye finansy i uchet: ponyatiya, algoritmy, pokazateli. 3-e izd. M.: Prospekt, 992.
10. Kostyrko, R.O., Tertychna, N. V., Shev V. O. (2008). Kompleksna otsinka vartosti pidpryyemstva. 2-he vyd., pererob. i dop. Kharkiv: Faktor, 278.
11. Kostyrko, L.A. (1998). Finansovyy analiz. Lugansk: VUGU, 200.
12. Kukurina, I.G., Astrahanceva, I. A. (2004). Uchet i analiz bankrotstv. M.: Finansy i statistika, 312.
13. Lapin, E.V. (2004). Ocenka ekonomicheskogo potenciala predpriyatiya. Sumi: Universitetskaya kniga, 360.
14. Magretta, Dzh. (2013). Klyuchevye idei. Maykl Porter. Rukovodstvo po razrabotke strategii. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 272.
15. Milner, B.Z. (2003). Upravlenie znaniyami. Evolyuciya i revolyuciya v organizacii. M.: INFRA–M.: 178.
16. Minberg, G., Alstrend, B., Lempel Dzh. (2002). Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta. SPb.: Piter, 330.
17. Miroedov, A.A., Eydelman, Ya. L. (2001). Ekonomiko-statisticheskij podhod k ocenke ekonomicheskogo potenciala i kachestva upravleniya predpriyatiem. Voprosy statistiki. 10, 44–50.
18. Nonaka, I., Takeuchi, H. (2003). Kompaniya – sozdatel znaniya. Zarozhdenie i razvitie innovacij v yaponskih firmah. M.: Olimp-Biznes, 384.
19. Pogorelov, Yu.S. (2010). Ocinyuvannya ta modelyuvannya rozvitku pidpriemstva. Lugansk: Globus, 512.
20. Popov, D. (2003). Evolyuciya pokazateley strategii razvitiya predpriyatiya. Upravlenie kompaniey. 2, 30–38.

21. Sokolova, E.S. (2011). Metodologiya ocenki kachestva uchetnoy informacii: avtoref. dis. na soiskanie nauchn. stepeni dokt. ekon. nauk : spec. 08.00.12 «Buhgalterskiy uchet, statistika». M., 49.
22. Tanenbaum, E., van Steen M. (2003). Raspredeleynnye sistemy. Principy i paradigmy. SPb.: Piter, 880.
23. Chuykin, A.M. (2000). Razrabotka upravlencheskih resheniy. Kaliningrad: Kaliningr. un-t, 150.
24. Gorry, G.A., Scott Morton, M. S. (1971). A Framework for Management Information Systems. Sloan Management Review. Vol. 13, no. 1, 21–36.

UDK 658.012

**Bilousova Anastasiy Yriyvna**, PHD, senior lecturer, Finance and Banking Department, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Model of signature estimation of the state and activity of enterprise.** Notions of decisions making support, informational support of making managerial decisions and informational support of making strategic managerial decisions are considered. Demands to model of signatory evaluation of enterprise activity results are suggested, characteristics of such model are shown and comparative analysis of such model with existing models in strategic analysis is made. List of indicators to build model of signatory evaluation of enterprise activity results is formed. Such indicators are divided by management levels. Examples of binary analytical and managerial matrixes based on suggested indicators are built.

**Keywords:** strategic managerial decision, informational support, model, signatory evaluation, enterprise, indicator.

УДК 658.012

**Белоусова Анастасия Юрьевна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры финансов и банковского дела. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Модель сигнатурной оценки состояния и деятельности предприятия.** Рассмотрены понятия поддержки решений, информационной поддержки принятия управленческих решений и информационной поддержки принятия стратегических управленческих решений. Предложены требования к модели сигнатурного оценивания результатов деятельности предприятия, показаны ее характеристики и проведен ее сравнительный анализ с существующими моделями в стратегическом анализе. Приведён список показателей для построения модели сигнатурного оценивания результатов деятельности предприятия, и проведено распределение таких показателей по уровням управления. Построены примеры бинарных аналитических и управленческих матриц на основе предложенных показателей.

**Ключевые слова:** стратегическое управленческое решение, информационная поддержка, модель, сигнатурное оценивание, предприятие, показатель.

УДК 658.012

**Білоусова Анастасія Юрійвна**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів і банківської справи. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Модель сигнатурного оцінювання стану та діяльності підприємства.** Розглянуто поняття підтримки рішень, інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень та інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень. Запропоновано вимоги до моделі сигнатурного оцінювання результатів діяльності підприємства, показано її характеристики та здійснено її порівняльний аналіз із наявними моделями у стратегічному аналізі. Наведено список показників для побудови моделі сигнатурного оцінювання результатів діяльності підприємства та здійснено розподіл таких показників за рівнями управління. Побудовано приклади бінарних аналітичних та управлінських матриць за запропонованими показниками.

**Ключові слова:** стратегічне управлінське рішення, інформаційна підтримка, модель, сигнатурне оцінювання, підприємство, показник.

УДК 338.3:005.51'96.6(477)

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

**О.В. Марченко, кандидат економічних наук.****О.П. Голобородько\*, кандидат економічних наук.****Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*algol.55@mail.ru

© Марченко О.В., 2016.

© Голобородько О.П., 2016.

*Стаття отримана редакцією 01.06.2016 р.*

**Вступ.** Нагальною умовою забезпечення поліпшення економічного стану України виступає вдосконалення планування інноваційно-інвестиційних процесів, модернізація технологічної бази підприємств, впровадження у виробничі процеси прогресивних технологій. Це стає засобом утворення конкурентних переваг, визначає можливості адекватного реагування на вплив зовнішнього середовища, дозволяє зосередити зусилля на поліпшенні всіх господарських процесів на підприємствах та забезпечити прийнятні їх результати.

Останнім часом Україні притаманне сповільнення інноваційної активності виробничої сфери. Так, у 2011–2014 рр. витрати на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення в країні становили відповідно 10,5, 8,1, 5,5, 5,1 млрд. грн. А питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової поступово скоротилася за цей період з 3,8 до 2,5% [10].

Усебічне поліпшення систем управління, рівня організації виробництва, трудових зусиль, забезпечення надійного фінансування та безперебійного збуту продукції зумовлює постійне загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимог споживачів та ускладнення економічних відносин, необхідність прискорення впровадження досягнень науки у бізнес-практику для її безупинного вдосконалення.

За таких умов планування інноваційно-інвестиційної діяльності стає безперервним процесом, спрямованим на формування підприємства, здатного гнучко пристосовуватися до змін кондицій його внутрішніх елементів та умов зовнішнього середовища, підвищувати якісний рівень організації ведення господарської діяльності.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** У низці наукових досліджень змістовно обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу до планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. З'ясування особливостей і закономірностей інноваційного розвитку підприємств є важливим напрямом економічних досліджень, фундаментальні основи яких були створені працями таких відомих зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, як: І. Ансофф, Й. Шумпетер, А. Чандлер, В. Геєць, М. Туган-Барановський, Л. Канторович, Р. Нельсон, Н. Нурєєв, С. Уінтер, Б. Санто, А. Пригожин, І. Ганечко, І. Білоброва, М. Павлюк, О. Пенькова й інші. Але окремі важливі аспекти утворення та розвитку методичних і практичних основ планування інноваційно-інвестиційної діяльності у період трансформаційних змін в економіці України до сих пір не висвітлені належним чином.

Учені-економісти України при дослідженні підходів до планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств виходять з того, що увага повинна приділятися величині потрібного та можливого за ресурсами інноваційного рівня суб'єкта господарювання і планувати належить саме його. Це дасть змогу чітко зрозуміти різницю між його бажаним та фактичним рівнями і наочно з'ясувати ті види й обсяги ресурсів, що обумовлюють можливості для утворення різних інновацій, свідомого відбору найефективніших з них та подальшого їх практичного використання.

О.І. Шаманська вважає, що при плануванні інноваційного потенціалу слід ураховувати сукупність всіх існуючих матеріальних і нематеріальних активів, що використовуються для здійснення інноваційної діяльності підприємства.



Н.О. Попова підкреслює, що інноваційні можливості є сукупністю різних видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та ін.), необхідних для здійснення відповідної діяльності.

О.М. Гавриш вважає, що інноваційні можливості включають невикористані, приховані резерви накопичених ресурсів, які можуть бути задіяні для досягнення цілей економічних суб'єктів.

На думку О.С. Єфремова, інноваційні можливості підприємства складаються з таких елементів: організаційної структури, технології, виробничих та офісних приміщень, організації праці, динаміки змін у складі персоналу, системи його інформування, прийнятого менеджментом стилю управління, морально-психологічного мікроклімату в трудовому колективі.

Д.С. Симоненко зазначає, що науково-інноваційні можливості є сукупністю засобів, запасів матеріалів (реально нагромаджених), джерел ресурсів, які є в наявності та можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певного завдання інноваційної діяльності.

С.Ю. Чучмарьова розглядає інноваційні можливості як сукупні здатності підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (модифікованих і радикальних) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

У роботі В.Ф. Савченко інноваційні можливості підприємства визначаються як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і факторів (процедур), які створюють необхідні передумови для оптимального їх використання з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності й підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Із цієї точки зору їх слід розглядати як взаємозв'язок двох складових: ресурсів і факторів, що дозволяють ефективно використовувати такі ресурси.

Доволі часто інноваційний процес пропонується розглядати у тісному зв'язку з інвестиційною діяльністю, яка створює фінансові передумови для практичного впровадження інновацій. Так, К.О. Соловчук наполягає на доцільності визначення саме інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства, тобто всієї сукупності ресурсів підприємства (виробничих, фінансових, інтелектуальних, інформаційних тощо), необхідних для здійснення інноваційної діяльності. Увагу акцентовано на вартісній оцінці відповідних активів, наявність яких урешті-решт вважається ознакою здатності підприємства до забезпечення розвитку на власній основі.

**Цілями статті** є обґрунтування необхідності використання стратегічного підходу в процесі планування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, а також визначення факторів, що впливають на її ефективність.

**Основний матеріал і результати.** Інноваційна політика являє собою цілісний підхід, який базується одночасно на створенні та практичному використанні знань. За його наявності основне значення має комерційна віддача від нових технологій [9]. Планування інноваційної діяльності пов'язане з реалізацією певного комплексу функцій:

- основних (висвітлюють сутність планування),
- специфічних (тлумачать зміст планового процесу),
- забезпечуючих (сприяють виконанню основних і специфічних).

На цій базі утворюються:

функціональні підсистеми: визначення цілей і пріоритетів, розроблення планів, обґрунтування заходів, проектів;

підсистеми нормативно-методичного, інформаційного, матеріально-технічного, організаційного, кадрового забезпечення, забезпечуються необхідні узгодження в системі планування інновацій [1].

Планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах включає:

– стратегічне планування нововведень, яке спрямоване на розроблення заходів, програм, проектів, досягнення намічених цілей, виходячи з потенціалу НДДКР, виробничого потенціалу підприємств, зовнішніх і внутрішніх факторів, очікувань новинки споживачами;

– планування різновидів інновацій, що передбачає забезпечення потрібного інструментарію, надходження належної інформації та налагодження відповідних процесів для досягнення ряду цілей;

- планування підтримки і стимулювання інноваційно-інвестиційної підприємницької діяльності;
- планування надходження фінансових ресурсів в достатніх обсягах для реалізації намічених інноваційно-інвестиційних процесів, що включає багатоканальні джерела поповнення грошового підґрунтя, принципи вкладення акумульованих коштів, механізм контролю за цільовим використанням інвестицій та оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційних проектів;
- планування заходів стратегічного і тактичного інноваційно-інвестиційного маркетингу, спрямованого на підтримку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [2].

План інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах – це координуючий документ, який є економічно-обґрунтованою системою пов'язаних між собою і спрямованих на реалізацію комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами і виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами. План інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах повинен складатися з певних програмних заходів [3].

Програмний захід – це наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей через «дерево цілей»), для досягнення якої обґрунтоване та встановлене коло виконавців, терміни і необхідні обсяги всіх видів ресурсів, що будуть залучені.

Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємодії взаємопов'язаних ресурсів, послідовності виконання логічно побудованого переліку робіт і залучення спеціалістів необхідного профілю.

Характеристики плану інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємстві утворюють набір визначальних для реальності розробленого плану наступних кількісних та якісних ознак, особливостей, властивостей, пов'язаних з процесом досягнення цілей програми та оцінкою результатів її виконання [4]:

1) спрямовані на підтримку та такі, що контролюються керівництвом підприємства внутрішні фактори: програми автоматизації операцій, скорочення витрат виробництва, раціоналізації наповнення основних і допоміжних виробничих процесів, заохочення робітників до процесу їх вдосконалення тощо;

2) спрямовані на стабілізацію зовнішнього середовища: програми створення страхових запасів ресурсів із використанням власних та запозичених коштів, нагромадження банків стратегічної інформації, організація проведення рекламних акцій для успішного виведення на ринок нової продукції, укладання угод із зніними оптовими суб'єктами.

Підкреслимо, що лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні важливі перетворення на підприємстві.

Поточні плани розробляються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних рішень. Так, наприклад, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), у яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані [5].

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, котрі складаються зазвичай терміном на один рік чи на менший період по окремих підрозділах, а надалі утворюють зведений бюджет чи фінансовий план підприємства [6].

Процес бюджетування повинен складатися з таких етапів:

- 1) загальні цілі (із фіксацією обсягів продажу);
- 2) підготовка підрозділами окремих складових для їх досягнення;
- 3) проведення аналітичних розрахунків, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій;
- 4) підготовка зведеного бюджету з обрахуванням ресурсів і використанням сформованих фондів (за статтями витрат).

Ознакою альтернативних варіантів плану є те, що вони намагаються дати відповідь на запитання «А якщо відбудеться ...?». Так, після розроблення основного плану доцільно,

зважаючи на можливу зміну обставин, розробити ще два варіанти планів: для негативного та сприятливого розвитку подій.

Процес їхнього розроблення повинен містити такі етапи:

- 1) розроблення методики формування альтернативного плану;
- 2) оцінювання ймовірності настання можливих подій;
- 3) розрахунок техніко-економічних показників, які характеризують параметри можливих подій для кожного з випадків;
- 4) оцінювання результатів після закінчення плану або переходу до альтернативного плану;
- 5) моніторинг ситуації, здійснення контролінгу процесу реалізації обраного плану та в разі потреби перехід до альтернативного варіанта плану.

У таблиці 1 наведено послідовність розроблення плану та види робіт [7].

**Таблиця 1**

**Послідовність розроблення плану інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства**

Строки створення інформації	Зміст інформації	Місце створення інформації
Січень–березень	Прогнози та сценарії за результатами SWOT-аналізу	Підрозділ стратегічного аналізу
Травень–червень	Уточнення зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування	Підрозділ стратегічного планування
Червень–липень	Прогнозні обсяги продажу по окремих товарних групах	Маркетинговий підрозділ
Липень–серпень	Кошториси витрат капітального характеру	Технічний і бухгалтерський підрозділи
Серпень–вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розробка прогнозного бюджету	Фінансовий підрозділ
Жовтень–листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями; розробка поточного плану на наступний рік	Підрозділ стратегічного планування
Листопад–грудень	Затвердження стратегічного і поточного планів; розробка планів-графіків	Топ-менеджмент разом з підрозділом стратегічного планування

Ефективність формування плану інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах зумовлюється комплексним використанням методів оцінювання стратегій розвитку та рішень стосовно відбору доцільних для впровадження інновацій за такими етапами:

1) дослідження зовнішніх умов і вибір інноваційної поведінки: результати аналізу, прогнозування, моніторингу стають основою розроблення стратегії, інноваційна поведінка повинна відповідати можливим змінам зовнішніх умов взаємодії підприємства з постачальниками ресурсів і кредиторами в процесі реалізації інноваційних пропозицій.

На цьому етапі використовується можливість розширення обсягів продажу завдяки поліпшенню рівня задоволення потреб споживачів і пропонуванню якісніших товарів та послуг, збагаченню товарного асортименту і зростанню дієвості маркетингових зусиль, збільшенню капіталізації підприємства шляхом поліпшення його позитивного іміджу;

2) оцінювання внутрішніх елементів підприємства відбувається за такими основними напрямками: виробництво, фінанси та облік, персонал, організаційна культура, структура управління підприємством, НДДКР, маркетинг. Ураховується ступінь інноваційної активності. Отримана інформація дозволяє встановити у варіантах стратегічного розвитку цілі, які є недосяжними внаслідок обмеженості ресурсів;

3) альтернативні варіанти досягнення стратегічних цілей порівнюються з урахуванням учасників інноваційного проектування, визначених термінів пропозиції новинки на ринку, джерел надходження інвестицій;

4) відбір інноваційних проектів здійснюється після організаційних і техніко-економічних обчислень інноваційних стратегій за ресурсами, виконавцями і термінами;

5) обґрунтування інноваційних стратегій із застосуванням для оцінювання ефективності проектів дисконтування грошових потоків, які виникають в процесі реалізації інновацій;

6) оцінювання інноваційного потенціалу для визначення достатності у підприємства ресурсів щодо забезпечення реалізації стратегічних інноваційних зусиль. Важливо виявити відповідність між стратегічними інноваційними і поточними господарськими цілями, завданнями і ресурсами. Необхідно також проаналізувати можливості підприємства щодо забезпечення інновацій інвестиційними коштами із зовнішніх джерел;

7) аналіз ефективності розроблення й реалізації продуктових і технологічних інновацій з урахуванням внутрішніх можливостей та визначення їхнього впливу на забезпечення економічного зростання підприємства;

8) оцінювання інноваційного процесу завдяки виявленню міри відповідності між досягнутими і запланованими результатами втілення інновацій. Виявляються недоліки для їх урахування під час розроблень наступних стратегій інноваційного розвитку [8].

Паралельний метод планування інноваційної діяльності здатний забезпечити безперервність стратегічного розвитку: при цьому розроблення й упровадження інновацій здійснюється одночасно і постійно. Послідовний підхід передбачає впровадження нововведень у відповідь на аналогічні дії конкуруючих суб'єктів. Але при такому підході виникнення часового розриву між окремими новаціями може негативно відбитися на динаміці конкурентоспроможності підприємства.

Належне фінансування і повноцінна інвестиційна підтримка інноваційного процесу сприяє прискоренню виходу нового продукту на ринок і скорочує час повернення вкладених інвестицій та отримання запланованої вигоди [5].

Процес планування підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства повинен містити такі етапи:

розроблення оптимального варіанта загальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням наявних його можливостей, стадії розвитку та ступеня впливу основних факторів зовнішнього середовища;

оцінювання інноваційної здатності самого підприємства;

визначення інноваційних цілей підприємства у розрізі сфер його діяльності;

формування інноваційної стратегії та складання її бюджету;

розроблення інноваційних проектів з оцінювання очікуваної ефективності;

впровадження обраної інноваційної стратегії;

її коригування за необхідністю (відповідно до змін).

Формування планів підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства передбачає створення необхідних умов для належного сприйняття, продукування та впровадження інновацій з метою забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, показників ефективності виробництва і використання виробничих ресурсів на основі застосування креативного мислення, сприятливої організаційної культури і важелів мотивації інноваційних зусиль.

Результатом комбінування цих факторів має бути забезпечення технологічних переваг підприємства, створення можливостей комерційного продажу прав інтелектуальної власності, підвищення ефективності діючого виробничого процесу, визначення подальших перспектив розвитку.

**Висновки.** Планування інноваційно-інвестиційного розвитку в системі управління підприємством – відносно самостійна підсистема, що утворюється сукупністю специфічних інструментів, структур і процесів, спрямованих на підготовку й реалізацію планів інноваційної діяльності.

Урахування особливостей науково-технічного розвитку і раціональний вибір стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства є найбільш складними та суттєвими елементами процесу інноваційного планування, від яких вирішальною мірою залежить ефективність інноваційних перетворень у ньому.

Важливим фактором забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства є розширення можливостей створення, акумуляції, відбору і впровадження інновацій. Це стає і передумовою обрання успішної інноваційної стратегії, а також визначає ступінь сприйняття інновацій менеджментом підприємства. Інноваційно-інвестиційний потенціал можна вважати

результатом реалізації інноваційної стратегії, проведення досліджень щодо вдосконалення технічних, технологічних, продуктових та організаційних аспектів господарської діяльності. Його формування відбувається у науковій, економічній і соціальній сферах.

Таким чином, планування інноваційно-інвестиційної діяльності, особливо довгострокових зусиль, відіграє домінуючу роль у загальній стратегії підприємства й формує його інноваційно-інвестиційний потенціал. Інновації можна позиціонувати як важливий елемент реагування на напрями змін та характер впливу зовнішніх факторів, а також засобу виходу на лідерські позиції в обраній сфері господарювання. Крім того, вони відкривають підприємству нові можливості для освоєння інших ринків.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Шаманська О.І. Стратегічне планування інноваційної діяльності в системі ресурсного потенціалу підприємства / О. І. Шаманська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 164 – 168.
2. Попова Н.О. Науково-теоретичні основи управління інноваційним розвитком на підприємстві / Н. О. Попова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 4 (16). – С. 133 – 136.
3. Гавриш О.М. Стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства: автореф. дис. ... кандид. екон. наук: 08.06.01 / О. М. Гавриш [Українська державна академія залізничного транспорту]. – Харків, 2005. – 18 с.
4. Єфремов О.С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств / О. С. Єфремов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т.2. – С. 69 – 73.
5. Сімоненко Д.С. Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства / Д. С. Сімоненко // Економічні інновації. – 2010. – Вип. 38. – С. 189 – 194.
6. Савченко В.Ф. Стратегічне планування та прогнозування інноваційно-інвестиційної діяльності / В. Ф. Савченко // Економіка України: фінансово-економічні проблеми інноваційного розвитку: монографія. – К.: НДЕІ, 2012. – С. 136 – 144.
7. Чучмарьова С.Ю. Стратегічне планування інноваційного процесу на підприємстві / С. Ю. Чучмарьова // Львівська політехніка. – 2013. – № 2. – С.243 – 248
8. Соловчук К.О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційних процесів в аграрній сфері / К. О. Соловчук // Економіка та управління національним господарством. – 2015. – № 1. – С.130 – 137.
9. Ганечко І. Проблеми розвитку інновацій в Україні / І. Ганечко // Економіка. – 2011. – № 5. – С. 21 – 24.
10. Державна служба статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

#### **REFERENCES:**

1. Shamans'ka O.I. Strategichne planuvannja innovacijnoi' dijal'nosti v systemi resursnogo potencialu pidpryjemstva / O. I. Shamans'ka // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2009. – № 6 (96). – S. 164 – 168.
2. Popova N.O. Naukovo-teoretychni osnovy upravlinnja innovacijnym rozvytkom na pidpryjemstvi / N. O. Popova // Visnyk Berdjans'kogo universytetu menezhmentu i biznesu. – 2011. – № 4 (16). – S. 133 – 136.
3. Gavrysh O.M. Strategichne planuvannja innovacijnoi' dijal'nosti pidpryjemstva: avtoref. dys. ... kandyd. ekon. nauk: 08.06.01 / O. M. Gavrysh [Ukrai'ns'ka derzhavna akademija zaliznychnogo transportu]. – Harkiv, 2005. – 18 s.
4. Jefremov O.S. Osoblyvosti strategichnogo planuvannja innovacijnogo rozvytku pidpryjemstv / O. S. Jefremov // Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu. – 2009. – № 4. – T.2. – S. 69 – 73.
5. Simonenko D.S. Problemy planuvannja innovacijnoi' dijal'nosti pidpryjemstva / D. S. Simonenko // Ekonomichni innovacii'. – 2010. – Vyp. 38. – S. 189 – 194.
6. Savchenko V.F. Strategichne planuvannja ta prognozuvannja innovacijno-investycijnoi' dijal'nosti / V. F. Savchenko // Ekonomika Ukrai'ny: finansovo-ekonomichni problemy innovacijnogo rozvytku: monografija. – K.: NDEI, 2012. – S. 136 – 144.
7. Chuchmar'ova S.Ju. Strategichne planuvannja innovacijnogo procesu na pidpryjemstvi /

S. Ju. Chuchmar'ova // L'vivs'ka politehnika. – 2013. – № 2. – S.243 – 248

8. Solovchuk K.O. Perspektivy rozvytku innovacijno-investycijnyh procesiv v agrarnij sferi / K. O. Solovchuk // Ekonomika ta upravlinnja nacional'nym gospodarstvom. – 2015. – № 1. – S.130 – 137.

9. Ganechko I. Problemy rozvytku innovacij v Ukraini / I. Ganechko // Ekonomika. – 2011. – № 5. – S. 21 – 24.

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: statystychna informacija [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

UDC 338.3:005.51'96.6(477)

**Marchenko Alexander Victorovich**, PhD in economics, associate professor. Goloborod'ko Alexander Petrovich, PhD in economics, associate professor. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Perfection of planning innovative of investment activity on the enterprises of Ukraine.** This article is devoted to the problems of perfection of planning of innovation-investment activity on the enterprises of Ukraine. The basic ways of perfection are considered after the indicated direction with the purpose of activation innovative investment to development of enterprises of Ukraine. The strategic planning of innovation-investment is described investment to the process on an enterprise. The structure of innovative-investment potential of enterprise is analysed. In the article the theoretical and methodological going is systematized near planning the investment providing of innovative development of enterprises. The system of planning of innovations are investigational on enterprises, the ways of development of planning innovative of investment activity are analysed on enterprises.

**Keywords:** planning innovative of investment activity, innovations, investments, innovative process, innovative investment potential of enterprise, innovative project.

УДК 338.3:005.51'96.6(477)

**Марченко Александр Викторович**, кандидат экономических наук, доцент. **Голобородько Александр Петрович**, к.е.н., доцент. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Совершенствование планирования инновационно-инвестиционной деятельности на предприятиях Украины.** Освещены проблемы совершенствования планирования инновационно-инвестиционной деятельности на предприятиях Украины. Рассмотрены основные пути совершенствования по указанному направлению с целью активизации инновационно-инвестиционного развития предприятий Украины. Дано описание стратегического планирования инновационно-инвестиционного процесса на предприятии. Проанализирована структура инновационно-инвестиционного потенциала предприятия. Систематизированы теоретические и методологические подходы к планированию инвестиционного обеспечения инновационного развития предприятий. Системно исследовано планирование инноваций на предприятиях, предложены пути развития планирования инновационно-инвестиционной деятельности на предприятиях.

**Ключевые слова:** планирование инновационно-инвестиционной деятельности, инновации, инвестиции, инновационный процесс, инновационно-инвестиционный потенциал предприятия, инновационный проект.

УДК 338.3:005.51'96.6(477)

**Марченко Олександр Вікторович**, кандидат економічних наук, доцент. **Голобородько Олександр Петрович**, кандидат економічних наук, доцент. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Вдосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах України.** Висвітлено проблеми вдосконалення планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах України. Розглянуто основні шляхи вдосконалення за вказаним напрямом з метою активізації інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. Здійснено опис стратегічного планування інноваційно-інвестиційного процесу на підприємстві. Проаналізовано структуру інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства. Систематизовано теоретичні й методологічні підходи до планування інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Системно досліджено планування інновацій на підприємствах, запропоновано шляхи розвитку планування інноваційно-інвестиційної діяльності на підприємствах.

**Ключові слова:** планування інноваційно-інвестиційної діяльності, інновації, інвестиції, інноваційний процес, інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства, інноваційний проект.

УДК 330. 336

## ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ В КОНТЕКСТІ ПОБУДОВИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

**В.М. Маховка, кандидат економічних наук. В.О. Зуйков. А.О. Очнев\*.**

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*77ant77@gmail.com

---

© Маховка В.М., 2016.

© Зуйков В.О., 2016.

© Очнев А.О., 2016.

*Стаття отримана редакцією 17.06.2016 р.*

**Вступ.** У сучасних ринкових умовах в Україні розроблення фінансової стратегії вже не є особливістю окремих компаній. Вона є необхідністю для всіх учасників бізнесу, які бачать своє завдання в поступальному розвитку і збереженні стійкого становища на ринку. Одночасно фінансова стратегія є одним з найбільш важливих елементів конкурентної стратегії, оскільки реалізація останньої вимагає раціонального розподілення наявних фінансових ресурсів і можливостей.

**Постановка проблеми.** Мета полягає в дослідженні сутності й особливостей процесу формування фінансової та конкурентної стратегії підприємства й розроблення пропозицій щодо їх реалізації в сучасних умовах господарювання.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Сутність фінансової та конкурентної стратегій розглядалась у багатьох працях зарубіжних і вітчизняних авторів, таких як: І. Ансофф [1], І.А. Бланк [3], А.В. Гриньов, О.М. Ястремська [5], Л.Д. Радова, А.В. Череп [5], М.Е. Портер [8], В.П. Савчук [11] та інших.

Але жодна з цих науково-методичних праць не є універсальною, має свої недоліки та не розкриває усієї суті зв'язку фінансової та конкурентної стратегій у сучасних ринкових умовах господарювання.

Основною проблемою є відсутність єдиної послідовності етапів процесу розроблення фінансової стратегії, принципів здійснення фінансового планування і контролю, побудови ефективної системи управління фінансами, які комплексно враховували б різні характеристики сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції.

Крім того, більшість досліджень присвячена темах фінансової та конкурентної стратегій без їх прямого взаємозв'язку та на прикладах певних суб'єктів господарювання. Тому постає необхідність подальшого дослідження.

**Метою статті** є розкриття сутності формування та реалізації конкурентної стратегії з урахуванням фінансової стратегії в сучасних умовах ринку.

**Основний матеріал і результати.** Відмінною рисою сучасної стратегії є її орієнтованість на створення стійких конкурентних переваг для підприємства. Тому конкурентна стратегія повинна:

- 1) визначити провідний тип конкурентних переваг (мінімізація витрат, диференціація або фокусування);
- 2) мати координуючий загальнокорпоративний характер, тобто гармонійно поєднувати корпоративні стратегії окремих стратегічних бізнес-одиниць;
- 3) підтримуватися системою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, інвестиційної) [9].

Стратегічне управління підприємством передбачає управління, яке пов'язане з постановкою цілей і завдань, орієнтує його діяльність на споживачів, забезпечує гнучке реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволять сформулювати конкурентні переваги та забезпечити розвиток підприємства в майбутньому. Реалізація

стратегічного управління підприємством можлива лише тоді, коли останнє є стратегічно орієнтованим [4].

Процес стратегічного управління передбачає такі етапи:

- 1) аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та умов розвитку компанії, результатом якого має стати визначення її стратегічної позиції;
- 2) формулювання місії і вибір довгострокових цілей розвитку;
- 3) визначення основних стратегічних завдань;
- 4) розроблення загальної корпоративної стратегії;
- 5) формування функціональних завдань і стратегій;
- 6) реалізацію заявлених стратегій і контроль їх виконання;
- 7) моніторинг поточних змін бізнес-середовища і оцінювання наслідків їх впливу на розв'язання поставлених завдань;
- 8) прийняття рішень щодо збереження стратегічної позиції стосовно вихідної точки планування, а також подальші дії щодо коригування цілей і т.д. [1]

Розроблення ефективної фінансової стратегії є одним із пріоритетних завдань управління підприємством у сучасних умовах. Це є наслідком того, що реалізація загальної корпоративної і функціональної стратегій вимагає ресурсного забезпечення, можливості та оптимальні шляхи отримання якого можуть бути встановлені тільки в рамках фінансової стратегії організації. Тому можна сказати, що фінансова стратегія – це обґрунтована концепція залучення і використання фінансових ресурсів, що дозволяє створити механізм формування їх необхідного обсягу та ефективного інвестування в активи [3].

Розглянемо основні етапи розроблення фінансової стратегії підприємства.

1. Стратегічний аналіз. З нього починається розроблення фінансової стратегії. Він включає в себе два основних напрями: аналіз зовнішнього (макро- і мікрооточення) та внутрішнього середовищ. Поряд з іншими процедурами проведення стратегічного аналізу передбачає обов'язкове виконання фінансового аналізу, який слід розглядати як процес ідентифікації, систематизації та аналітичної обробки доступних відомостей фінансового характеру. Результатом завершення цього етапу є оцінювання поточного стану підприємства з точки зору наявності внутрішніх ресурсів та умов зовнішнього середовища, які можуть зробити істотний вплив на його розвиток і зміну конкурентної позиції в перспективі. Проведення стратегічного аналізу має дозволити зробити висновки за такими напрямками:

- 1) оцінювання динаміки, чинників і ризиків розвитку цього сегмента ринку в цілому і окремих основних конкурентів;
- 2) оцінювання сильних і слабких сторін підприємства та виявлення ключових факторів, що визначають його конкурентоспроможність;
- 3) оцінювання фінансово-економічного потенціалу підприємства з позиції розвитку конкурентних переваг [13].

2. Стратегічне планування. Провідною передумовою розроблення стратегічного плану, в тому числі й фінансового, є формулювання місії, цілей та завдань, що відбивають ієрархію цілей бізнесу економічного суб'єкта в довгостроковій перспективі. Установлені цілі повинні відповідати ряду таких вимог:

- 1) орієнтації на досягнення заявленої місії;
- 2) конкретності, вимірності в кількісних показниках;
- 3) взаємної узгодженості та відповідності функціональним цілям;
- 4) реальності досягнення.

Як стратегічні цілі фінансово-економічного характеру можуть виступати такі ключові показники розвитку: збільшення ринкової вартості компанії; максимізація частки певного сегмента ринку; максимізація прибутку компанії; досягнення встановлених критеріїв фінансово-майнового стану (наприклад, фінансової стійкості або оборотності).

Постановка функціональних завдань дозволяє перейти до етапу розроблення перспективних фінансових планів. Основна мета тут полягає у визначенні допустимих з позиції фінансової стійкості темпів розширення організації; ключове завдання оперативного і поточного фінансового плану – забезпечення її постійної платоспроможності [7, с. 57].



3. Стратегічний фінансовий контроль. Основними завданнями контролю є:

- 1) визначення кола контрольованих критеріїв і їх показників;
- 2) оцінювання змін, що відбулися, і відповідності цих змін встановленим стандартам;
- 3) виявлення причин фактичних відхилень;
- 4) прийняття рішень щодо коригування розробленої стратегії.

Особливістю стратегічного контролю є отримання відповідей на такі питання: чи є обрана фінансова стратегія адекватною стосовно поставлених стратегічних цілей та чи є можливості практичної реалізації прийнятої стратегії? Аргументовані відповіді дозволять своєчасно виявити проблеми (або неможливість) здійснення обраної стратегії та почати пошук нових управлінських рішень [12].

Розроблення і реалізація фінансової стратегії вимагають наявності ефективної системи фінансового управління, що забезпечує можливість отримання достовірної інформації, здійснення системного моніторингу, а також своєчасного виявлення виникаючих проблем та оптимальних варіантів їх розв'язання. Тому побудова системи фінансового управління, адекватної поставленим стратегічним цілям, є однією з самостійних завдань формування фінансової стратегії [2, с. 174].

**Висновки.** Підсумовуючи вищесказане, можна зробити такі висновки:

1. Загострення конкурентної боротьби між окремими економічними суб'єктами викликає необхідність розроблення і впровадження стратегічного управління.

2. Фінансова стратегія, що дозволяє забезпечити баланс наявних ресурсів з цілями і завданнями компанії, є одним з найбільш важливих елементів конкурентної стратегії.

3. Розробка фінансової стратегії вимагає виконання стратегічного аналізу, фінансового планування і контролю, а також побудови ефективної системи управління фінансами.

Перспективою подальших досліджень є більш детальне вивчення кожного з етапів розроблення фінансової стратегії в умовах сучасного ринку для подальшого застосування отриманих теоретичних результатів на реальних підприємствах для формування ефективної конкурентної стратегії.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
2. Бахрамов Ю. М., Глухів В. В. Фінансовий менеджмент / Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухів. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.
3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 720 с.
4. Бондаренко Н. В. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством / Н. В. Бондаренко, М. С. Пантелєєв // Вісник НТУ «ХП». – 2014. – № 33. – С. 132 – 138.
5. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121 – 128.
6. Ковалев В. В. Основы теории финансового менеджмента / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2007. – 533 с.
7. Кулик О. С. Фінансове планування діяльності підприємства: історія виникнення та розвитку, сучасний стан / О. С. Кулик // Фінансовий менеджмент. – 2009. – № 5. – С. 51 – 62.
8. Портер М. Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Потрер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 714 с.
9. Портер М. Е. Стратегия конкуренции: методика анализа галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 392 с.
10. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 130 – 135.
11. Савчук В. П. Стратегии и технологии управления финансами предприятия / В. П. Савчук // Корпоративный менеджмент. – 2008. – № 5. – С. 23 – 37.

12. Уорд К. Стратегический управленческий учет / К. Уорд. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 435 с.
13. Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ / А. Н. Хорин, В. Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 285 с.

**REFERENCES:**

1. Ansoff Y. Strategicheskoe upravlenye / Y. Ansoff. – М.: Экономика, 1998. – 519 с.
2. Bahramov Ju. M., Gluhiv V. V. Finansovyj menedzhment / Ju. M. Bahramov, V. V. Gluhiv. – SPb.: Pyter, 2011. – 496 с.
3. Blank Y. A. Fynansovaja strategija predpryatyja / Y.A. Blank. – К.: Nyka-Centr: Э'га, 2004. – 720 с.
4. Bondarenko N. V. Teoretychni aspekty strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvom / N. V. Bondarenko, M. S. Panteljejev // Visnyk NTU «HPI». – 2014. – № 33. – S. 132 – 138.
5. Gryn'ov A. V. Jakist' formuvannja finansovoi' strategii' pidpryjemstva/ A. V. Gryn'ov, O. M. Jastrems'ka // Finansy Ukrainy. – 2006. – №6. – S. 121 – 128.
6. Kovalev V. V. Osnovy teoryu fynansovogo menedzhmenta / V. V. Kovalev. – М.: Prospekt, 2007. – 533 с.
7. Kulyk O. S. Finansove planuvannja dijial'nosti pidpryjemstva: istorija vynykennja ta rozvytku, suchasnyj stan / O. S. Kulyk // Finansovyj menedzhment. – 2009. – № 5. – S. 51 – 62.
8. Porter M. E. Konkurentnoe preymushhestvo. Kak dostych' vysokogo rezul'tata y obespechyt' ego ustojchyvost' / M. E. Potrer. – М.: Al'pyna Byznes Buks, 2006. – 714 с.
9. Porter M. E. Strategija konkurencii': metodyka analizu galuzej i dijial'nosti konkurentiv: Per. z angl. – К.: Osnovy, 1998. – 392 с.
10. Radova L. D. Finansova strategija v systemi upravlinnja pidpryjemstvom / L. D. Radova, A.V. Cherep // Derzhava ta regiony. – 2005. – № 2. – S. 130 – 135.
11. Savchuk V. P. Strategyy y tehnology upravlenija fynansamy predpryatyja / V. P. Savchuk // Korporatyvnyj menedzhment. – 2008. – № 5. – S. 23 – 37.
12. Uord K. Strategicheskij upravlencheskij ucht / K. Uord. – М.: Olymp-Byznes, 2002. – 435 с.
13. Horyn A. N., Kerymov V. Э. Strategicheskij analyz / A. N. Horyn, V. Э. Kerymov. – М.: Эксмо, 2006. – 285 с.

UDC 330. 336

**Makhovka Viktoriia**, PhD in Economics, Assistant Professor, Chair of Tourism and administration. **Zuykov V.O.**, master degree student. **Ochnyev A.O.** master degree student. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Financial strategy in the context of building a competitive business strategy in today's market.** The features of the financial strategy in constructing a competitive business strategy in today's market. The process of strategic management and its stages. The basic stages of the financial strategy of the enterprise as one of the most important elements of competitive strategy. Development of an effective financial strategy is a priority management enterprise in modern conditions. This is due to the fact that the implementation of general corporate and functional strategies requires resource support, opportunities and ways to get the best of which can be set only in the financial strategy of the organization. The financial strategy that ensures balance available resources with the goals and objectives of the company, is one of the most important elements of competitive strategy. Development of financial strategy execution requires strategic analysis, financial planning and control, as well as an effective system of financial management. The purpose of the article is the disclosure of formulation and implementation of competitive strategy taking into account the financial strategy in the current market conditions.

**Keywords:** competitive strategy, financial strategy, competition, strategic planning.

УДК 330. 336

**Маховка Вікторія Михайловна**, кандидат економічних наук, ст. преподаватель кафедры туризма и администрирования. **Зуйков Владимир Олегович**, магистрант. **Очнев Антон Александрович**, магистрант. Полтавский национальный университет имени Юрия Кондратюка. **Финансовая стратегия в контексте построения конкурентной стратегии предприятия в условиях современного рынка.** Исследованы особенности финансовой стратегии при построении конкурентной стратегии предприятия в условиях современного рынка. Раскрыт процесс стратегического управления и его этапы, основные этапы разработки финансовой стратегии предприятия как одного из наиболее важных элементов конкурентной стратегии.

**Ключевые слова:** конкурентная стратегия, финансовая стратегия, конкуренция, стратегическое планирование.

УДК 330. 336

**Маховка Вікторія Михайлівна**, кандидат економічних наук, ст. викладач кафедри туризму та адміністрування. **Зуйков Володимир Олегович**, магістрант. **Очнев Антон Олександрович**, магістрант. Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка. **Фінансова стратегія в контексті побудови конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку.** Досліджено особливості фінансової стратегії при побудові конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку. Розкрито процес стратегічного управління та його етапи, основні етапи розроблення фінансової стратегії підприємства як одного з найбільш важливих елементів конкурентної стратегії.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, фінансова стратегія, конкуренція, стратегічне планування.

## **МАРЖИНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Ю.Ю. Миронова\***, кандидат економічних наук.

**Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

\*mironowayuyu@mail.ru

---

© *Миронова Ю.Ю.*, 2016.

*Стаття отримана редакцією 08.06.2016 р.*

**Вступ.** Традиційний порядок визначення виробничої собівартості різних видів продукції підприємств машинобудування передбачає розподіл непрямих витрат відповідно до обраної бази, що призводить до неточності у формуванні витрат виробництва в цілому та втрати залежності між собівартістю та прибутком. Проте, використовуючи елементи маржинального аналізу як складової управлінського обліку, промислові підприємства мають можливість найбільш точно аналізувати вплив структури виробничих витрат і виручки на рентабельність виготовленої продукції. Застосування цього методу аналізу дозволить шляхом моделювання знайти найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною продукції і обсягом виробництва. У зв'язку із цим, актуальним завданням є дослідження: впливу маржинальних чинників на зміну прибутку; етапів застосування елементів маржинального калькулювання собівартості продукції з урахуванням організаційно-технологічних особливостей діяльності машинобудівних підприємств в Україні.

**Огляд останніх джерел досліджень та публікацій.** Аналізу поведінки прибутку підприємства під впливом зміни різних чинників присвячений значний доробок як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, таких як: А. Апчерч [1], К. Друрі [6], О.Л. Михальська [7], І.С. Ніколаєв [11], О.О. Орлов [12], П.К. Попович [14].

Питання методів маржинального аналізу як «точки беззбитковості», «витрати-обсяг продаж-прибуток», поведінки релевантних і нерелевантних витрат знайшли своє відображення в працях таких учених, як В.П. Галушко [3], С.Ф. Голов [4], Г.О. Партин [13], М.Г. Чумаченко [16].

Проблемні питання асортиментної політики, їх вплив на майбутній розвиток та конкурентні позиції підприємства розглядалися у працях учених-економістів, зокрема В.Г. Андрійчука [2], О.В. Добровського [5], Г.В. Савицької [15]. Т.П. Назаренко проаналізував стан наукових досліджень із питань маржинального підходу й розглянув інформаційно-технологічне забезпечення такого виду аналізу [9, 10].

Після узагальнення результатів досліджень та методичних розробок вищезазначених науковців стає очевидним, що для визначення залежності між витратами і обсягом виробництва, встановлення оптимального рівня постійних і змінних витрат на одиницю продукції найбільш використовуваним є маржинальний аналіз. Проте потребує доведення ефективності застосування цього методу аналізу, зокрема для підприємств машинобудування.

**Постановка завдання.** Завдання полягає в доведенні доцільності використання маржинального калькулювання собівартості продукції на підприємствах машинобудівного комплексу, що дасть можливість розширити інформаційну базу для прийняття короткострокових управлінських рішень.

**Основний матеріал і результати дослідження.** Маржинальний аналіз допомагає виявити оптимальні пропорції між витратами, ціною і обсягом реалізації, що дозволяє визначити для кожної конкретної ситуації обсяг реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність. Ключовими показниками маржинального аналізу є: змінні та постійні витрати, маржинальний дохід, критичний обсяг виробництва (поріг рентабельності, точка беззбитковості), запас фінансової міцності, ефект виробничого (операційного) важеля.

У процесі дослідження використано методика маржинального аналізу, запропоновану Л.В. Нападовською [8], та практичні матеріали ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» за жовтень 2014 року.

З використанням даних досліджуваного підприємства у табл. 1 наведено порядок

калькулювання повної собівартості двох видів продукції. Плановий обсяг реалізованої продукції у жовтні 2014 року склав: кілець ущільнення – 40 штук, лічильників птиці – 38 штук.

Із табл. 1 видно, що визначена собівартість продукції не містить інформації щодо внеску кожного з видів продукції в загальний результат діяльності підприємства, оскільки частина собівартості (постійні витрати) не залежить від діяльності окремих центрів відповідальності.

**Таблиця 1**  
**Розрахунок повної собівартості продукції ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» за жовтень 2014 року, грн.**

Статті витрат	Вид продукції		
	Кільце ущільнення	В2-ФЦ2Л6 лічильник птиці	Усього
1	2	3	4
1. Сировина і матеріали	6780	33345	40125
2. Допоміжні матеріали	5367	21789	27156
3. Технологічне паливо	434	6772	7206
4. Енерговитрати	5560	12562	18122
5. Основна заробітна плата виробничих працівників	3145	10456	13601
6. Відрахування на соціальні заходи	1255	3442	4697
7. Амортизація основних засобів	2255	9456	11711
8. Інші прямі витрати	4890	9278	14168
9. Загальновиробничі витрати	7 594	15488	23082
10. Виробнича собівартість	37 280	122588	159868
11. Адміністративні витрати	257	435	692
12. Витрати на збут	5680	6783	12463
13. Повна собівартість	43 217	129806	173023

Результати калькулювання повної собівартості не дають можливості прийняти рішення щодо найвигіднішого асортименту продукції, рентабельності її окремих видів та інших ключових питань. Тому доцільно використовувати маржинальний підхід до калькулювання собівартості: спочатку необхідно визначити перелік постійних і змінних витрат та включити до собівартості лише ті статті, які впливають на величину собівартості продукції і підконтрольні структурним підрозділам.

Різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами є маржинальним доходом за кожним видом продукції. Його величина показує суму покриття, яка характеризує внесок кожного виду продукції у формування загального фінансового результату. З метою здійснення аналізу собівартості за нормативними витратами у табл. 2 здійснено розрахунок планової собівартості окремих видів продукції.

Наступним етапом маржинального аналізу є аналіз фактичної собівартості продукції окремих видів продукції за статтями та результатами діяльності підприємства. Тому за конкретними видами продукції буде визначено нормативну собівартість з урахуванням обсягу реалізованої продукції.

**Таблиця 2**  
**Розрахунок планової собівартості продукції ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» за маржинальним підходом, грн.**

Статті витрат	Найменування продукції				Усього, на весь обсяг
	Кільце ущільнення		В2-ФЦ2Л6 лічильник птиці		
	на 1 шт.	на весь обсяг, 40 шт.	на 1 шт.	на весь обсяг, 38 шт.	
1	2	3	4	5	6
1. Виручка від реалізації	1236	49440	3477,58	132 148	181 588
2. Сировина і матеріали	303,68	12147	1450,89	55134	67 281

Продовж. табл. 2

1	2	3	4	5	6
3. Енерговитрати	139	5560	330,58	12562	18 122
4. Технологічне паливо	10,85	434	178,21	6772	7 206
5. Заробітна плата та відрахування на соціальні заходи робітників	110	4400	365,74	13898	18 298
6. Інші змінні витрати	122,25	4890	244,16	9278	14 168
7. Усього змінних витрат	685,78	27431	2569,58	97644	125 075
8. Маржинальний дохід	550,22	22009	908	34 504	56513
9. Амортизація основних засобів	x	x	x	x	11711
10. Інші постійні витрати	x	x	x	x	36237
11. Усього постійних витрат	x	x	x	x	47948
12. Собівартість	x	x	x	x	173023
13. Прибуток	x	x	x	x	8565

Формування фінансового результату відбувається у два етапи:

1) визначається маржинальний дохід;

2) визначається загальний фінансовий результат по підприємству (від маржинального доходу віднімають постійні витрати підприємства в цілому).

Заключним етапом аналізу є встановлення відхилення фактичних витрат від нормативних, попередньо скоригованих на обсяг реалізованої продукції.

Аналіз впливу різних чинників на величину маржинального доходу буде проведено з використанням даних табл. 2 на основі таких показників:

– відхилення маржинального доходу за обсягом реалізації продукції (добуток різниці між фактичним і плановим обсягом реалізації на нормативний маржинальний дохід одиниці продукції);

– відхилення маржинального доходу за ціною реалізації (добуток різниці між фактичною та нормативною ціною на фактичний обсяг реалізації);

– відхилення маржинального доходу за змінними витратами (добуток різниці між змінними фактичними та нормативними витратами на фактичний обсяг реалізації).

Вплив обсягу реалізації на величину маржинального доходу визначають:

$$\Delta M_{opr} = (O_{\phi} - O_n) \cdot M_{нд}, \quad (1), \text{ де}$$

$\Delta M_{opr}$  – відхилення маржинального доходу за обсягом реалізації продукції, грн.;

$O_{\phi}$  – фактичний обсяг реалізованої продукції, шт.;

$O_n$  – плановий обсяг реалізованої продукції, шт.;

$M_{нд}$  – маржинальний нормативний дохід, грн.

У табл. 3 наведено результати розрахунків.

Таблиця 3

**Розрахунок відхилення маржинального доходу «ПАТ «Полтавський машинобудівний завод»» на основі зміни обсягу реалізації, грн.**

Вид продукції	$O_{\phi}$	$O_n$	$M_{нд}$	$\Delta M_{opr}$
1	2	3	4	5
Кільце ущільнення	46	40	550,22	3301,32
В2-ФІЦЛ6 лічильник птиці	41	38	908	2724
Разом				6025,32

За даними обліку ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» встановлено, що планова ціна продукції дорівнює фактичній ціні, тому розрахунок зміни величини маржинального доходу внаслідок зміни ціни є недоцільним.

Вплив зміни змінних витрат на величину маржинального доходу визначено за наведеною нижче формулою (2), а результати підрахунків наведено у табл. 4.

$$\Delta M_{зв} = (Z_{ф.од.} - Z_{н.од.}) \cdot O_{ф}, \quad (2), \text{ де}$$

$\Delta M_{зв}$  – відхилення маржинального доходу залежно від зміни змінних витрат, грн.;

$Z_{ф.од.}$  – змінні фактичні витрати на одиницю продукції, грн.;

$Z_{н.од.}$  – змінні нормативні витрати на одиницю продукції, грн.

**Таблиця 4**

**Розрахунок відхилення маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» на основі зміни витрат, грн.**

Вид продукції	$Z_{ф.од.}$	$Z_{н.од.}$	$O_{ф}$	$\Delta M_{зв}$
1	2	3	4	5
Кільце ущільнення	699	685,78	46	608,12
В2-ФЦ2Л6 лічильник птиці	2550	2569,58	41	-802,78
Разом				-194,66

Перевірка виконаних розрахунків здійснюється за формулою:

$$\Delta M_{ф} = M_{нд} + \Delta M_{орп} + \Delta M_{ц} - \Delta M_{зв}, \quad (3), \text{ де}$$

$\Delta M_{ф}$  – зміна фактичного маржинального доходу, грн.;

$\Delta M_{ц}$  – відхилення маржинального доходу за ціною, грн.

Підсумки розрахунків за формулою (3) наведено у табл. 5.

**Таблиця 5**

**Розрахунок відхилення маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», грн.**

Вид продукції	$M_{нд}$	$\Delta M_{орп}$	$\Delta M_{зв}$	$\Delta M_{ф}$
1	2	3	4	5
Кільце ущільнення	22009	3301,32	608,12	24702,2
В2-ФЦ2Л6 лічильник птиці	34 504	2724	-802,78	38030,78
Разом	56513	6025,32	-194,66	62732,98

У табл. 6 наведено показники для здійснення аналізу фактичної величини маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод».

Таблиця 6

**Аналіз фактичної величини маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод», грн.**

Вид продукції	Фактичний маржинальний дохід	Нормативний маржинальний дохід на плановий обсяг реалізації	Вплив чинників			Нормативний маржинальний дохід на фактичний обсяг реалізації
			обсяг реалізації	змінні витрати	усього	
1	2	3	4	5	6	7 (п.3+п.4)
Кільце ущільнення	24702,2	22009	3301,32	608,12	3909,44	25310,32
В2-ФЦ2Л6 (лічильник птиці)	38030,78	34 504	2724	-802,78	1921,22	37228
Разом	62732,98	56513	6025,32	-194,66	5830,66	62538,32

У табл. 7 та 8 наведено порядок розрахунку залежності прибутку від маржинального доходу за рахунок збільшення ціни реалізації та фактичного обсягу реалізації продукції відповідно на прикладі одного виду продукції машинобудівного підприємства, зокрема кільце ущільнення.

Залежність прибутку від маржинального доходу за рахунок зміни ціни простежується з використанням формули:

$$\Delta\Pi = \Delta M = \sum M_i (\pm \Delta C_i), \quad (4), \text{ де}$$

$\Delta\Pi$  – зміна прибутку, грн.;

$\Delta M$  – зміна маржинального доходу, грн.;

$M_i$  – маржинальний дохід від реалізації  $i$ -го виду продукції, грн.;

$C_i$  – ціна реалізації  $i$ -го виду продукції, грн.;

$i$  – найменування видів продукції.

Таблиця 7

**Розрахунок залежності прибутку від маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» за рахунок збільшення ціни реалізації кільце ущільнення, грн.**

Планова ціна	Фактична ціна	Маржинальний дохід	Виручка від реалізації	Прибуток	
				план	факт
1	2	3	4	5	6
1236	1250	$(1250-1236)*46=644$	$1250*46=57500$	3900	$3900+644=4544$

Залежність прибутку від маржинального доходу за рахунок зміни фактичного обсягу реалізації простежується з використанням формули:



$$\Delta\Pi = \Delta M = \sum M_i(\pm\Delta O_i), \quad (5), \text{ де}$$

$\Delta O_i$  – зміна обсягу реалізації продукції і-го виробу, шт.

**Таблиця 8**

**Розрахунок залежності прибутку від маржинального доходу ПАТ «Полтавський машинобудівний завод» за рахунок збільшення фактичного обсягу реалізації кілець ущільнення, грн.**

Плановий обсяг реалізації, шт.	Фактичний обсяг реалізації, шт.	Маржинальний дохід	Прибуток	
			план	факт
1	2	3	5	6
46	50	(50-46)* 550,22=2200,88	3900	3900+2200,88= 6100,88

Згідно з табл. 7 збільшення ціни продукції до 1250 грн. за одиницю призведе до зростання маржинального доходу на 644 грн. (при обсягу реалізації 46 шт.) Виручка від реалізації складе 57500 грн. Разом з цим загальний прибуток збільшиться на ту ж суму, тобто 644 грн., і складе 4544 грн.

Аналогічні зміни відбуваються і при збільшенні фактичного обсягу реалізації продукції: збільшення обсягу реалізації до 50 шт. призведе до підвищення маржинального доходу на 2200,88 грн. Одночасно загальний прибуток зросте на таку ж суму і складе 6100,88 грн.

Таким чином, при використанні маржинального підходу здійснюється аналіз лише змінних витрат, величина яких залежить від обсягу реалізації. Постійні витрати залишаються незмінними при зміні обсягу реалізації та належать до витрат звітного періоду. При цьому аналіз змінних витрат відображає відхилення маржинального доходу, оскільки величина маржинального доходу на одиницю не змінюється, на відміну від прибутку, який є величиною змінною. Очевидним є і те, що відхилення маржинального доходу є тотожним відхиленню загального фінансового результату. Отже, з метою оперативного управління витратами і прибутком на підприємствах машинобудування необхідним є розрахунок маржинального доходу на основі методу «директ-костинг» і здійснення його аналізу.

**Висновки.** Отже, за результатами досліджень аргументовано доцільність упровадження в діяльність машинобудівних підприємств маржинального аналізу з метою прогнозування наслідків короткострокових управлінських рішень на основі реальної залежності результатів роботи підприємства від різноманітних чинників.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика / пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
2. Андрійчук Р.В. Методичні підходи до аналізу рентабельності та безбитковості виробництва продукції й оптимізації її асортименту / Р. В. Андрійчук // Економіка АПК. – 2007. – № 5. – С. 133 – 140.
3. Галушко В.П. Точка безбитковості: теоретичні погляди на методологію розрахунків / В. П. Галушко // Економіка АПК. – 2006. – № 10. – С. 3 – 5.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С. Ф. Голов. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
5. Добровський О.В. Особливості аналізу безбитковості у багатопродуктових виробництвах / О. В. Добровський // Фінанси, облік і аудит: зб. наук. праць. – К.: КНЕУ, 2008. – Вип. 12. – С. 218 – 227.
6. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс: [учеб. для студентов вузов] / К. Друри. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Юнити-дана, 2005. – 735 с.
7. Михальська О.Л. Ефективність застосування методів маржинального аналізу на

олійно-жирових підприємствах України / О. Л. Михальська // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль. – 2014. – Том 16. – № 2. – С. 124 – 131.

8. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник для студентів вищ. навч. закладів / Л. В. Нападівська. – К.: Книга, 2004 – 544 с.

9. Назаренко Т.П. Аналіз стану наукових досліджень з питань маржинального аналізу / Т. П. Назаренко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (47). – С. 32 – 36.

10. Назаренко Т.П. Інформаційно-технологічне забезпечення маржинального аналізу / Т. П. Назаренко // Вісник ЖДТУ. – 2009. – № 1 (51). – С. 21 – 25.

11. Николаев И.С. Маржинальный анализ рентабельности / И. С. Николаев // Консультант. – 2006. – № 3. – С. 18-20.

12. Орлов О.О. Методика маржинального аналізу прибутку і беззбитковості виробництва / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 7 – 10.

13. Партин Г.О. Особливості управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу / Г.О. Партин, А.І. Ясінська // Менеджмент та підприємництво в Україні. – 2009. – № 647. – С. 157 – 163.

14. Попович П.К. Операційний аналіз прибутку в складі маржинального доходу / П. К. Попович // Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 2 (18). – С. 263-266.

15. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2009. – 654 с.

16. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. Г. Чумаченко, М. А. Болдох, В.З. Бурчевський та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.

#### **REFERENCES:**

1. Apcherch A. Upravlencheskiy uchet: prinzypy i praktika / per. s ang. pod red. Y. Sokolov, I.A Smyrnovoy. – М.: Finansy i statistika, 2002. – 952 s.

2. Andreychuk R.V. Metodychni pidhody do analizu rentabelnosti ta bezzbytkovosti vyrobnyztva produkzii u optymizazii ii asortymenty / R.V. Andreychuk // Ekonomika APK. – 2007. – № 5. – S. 133–140.

3. Galushko V.P. Tochka bezzbytkovosti: teoretychni poglyady na metodologiyu rozrahunkiv / V.P. Galushko // Ekonomika APK. – 2006. – № 10. – S. 3–5.

4. Golov S.F. Upravlinskiy oblik. Pidruznyk. – 2-ге вид. – К.: Libra, 2004. – 704 s.

5. Dobrovský O.V. Osoblyvosti analizu bezzbytkovosti u bagatoproduktovykh vyrobnyztach / O.V. Dobrovský // Finansi, oblik i audit: zb. nauk. praz. – К.: KNEU, 2008. – Vyp. № 12. – S. 218-227.

6. Drury. C. Upravlencheskiy i proizvodstvennyi uchet. Vvodnyi kurs: [uzeb. dlya studentov vuzov] / C. Drury. – [5-e izd., pererab. i dop.]. – М.: Yunii-dana, 2005. – 735 s.

7. Michalska O.L. Efektyvnist zastosuvannya metodiv margynalnoho analizu na oliinogyrnovykh pidpryemstvach Ukrainy / O.L. Michalski // Ekonomichniy analiz: zb. nauk. praz. – Ternopil – 2014. – Том 16. – № 2. – S. 124-131.

8. Napadovskaya L.V. Upravlinskiy oblik: pidruchnyk dlya studentiv vysch. navch. zakladiv – К.: Knyga, 2004 – 544 s.

9. Nazarenko T.P. Analiz stanu naukovykh doslidgen pytan margynalnoho analizu / T.P. Nazarenko // Visnyk GDTU. – 2010. – № 1 (47). – S. 32-36.

10. Nazarenko T.P. Informaziyno-tehnologizne zabezpechennya margynalnoho analizu / T.P. Nazarenko // Visnyk GDTU. – 2009. – № 1 (51). – S. 21-25.

11. Nikolaev I.S. Margynalniy analiz rentabelnosti / I.S. Nikolaev // Konsultant. – 2006. – № 3. – S. 18-20.

12. Orlov O.O. Metodyka margynalnoho analizu prybutku i bezzbytkovosti vyrobnyztva / O.O. Orlov, E.G. Ryasnyk // Visnyk Chmelnizkogo nazionalnoho universitetu. – 2009. – № 4. – Т. 2. – S. 7-10.

13. Partyn G.O. Osoblyvosti upravlinnya vytratamy maschinobudivnoho pidpryemstva na zasadach systemnjgi pidhodu / G.O. Partyn,, A.I. Yasinska // Menedgment ta pidpryemnyztvo v Ukraine. – 2009. – № 647. – S. 157–163.

14. Popovich P.K. Operaziyni analiz prybutku v skladi margynalnoho dohodu /

P.K. Popovich // Ekonomichnyi analysis. – 2008. – Вип. 2 (18). – S. 263-266.

15. Savitskaya G.V. Ekonomichnyi analysis diyalnosti pidpryestva: navch. posib. / G.V. Savitskaya. – K.: Znannya. 2009. – 654 s.

16. Chumachenko M.G. Ekonomichnyi analysis: navch. posib. / M.G. Chumachenko, M.A. Bolyuh, V.Z. Burchevskyy ta in.; za red. akad. НАНУ, prof. M.G. Chumachenko. – Vyd. 2–ge, pererob. i dop. – K.: KNEU, 2003. – 556 s.

UDC: 657

**Mironova Yu.**, candidate of economic sciences, senior teacher of department of account and audit. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **Marginal cost analysis approach to production engineering enterprises.** The traditional procedure for determining the production cost of different types of products provides enterprise engineering division of indirect costs in accordance with the selected base, which leads to inaccuracies in the formation of production costs in general and discards relationship between cost and profit. However, using elements of marginal analysis as part of management accounting, industrial enterprises have the ability to more accurately analyze the impact of the structure of production costs and revenues to the profitability of manufactured products. This method of analysis by simulation will look for the most favorable ratio between variable and fixed costs, cost of production and volume production. In this regard, the urgent task is to study: marginal impact factors on the change in income; stage application element of margin calculation of production costs, taking into account the organizational and technological features of the machine-building enterprises in Ukraine.

Marginal analysis helps identify the optimal proportion between the cost price and sales volume, to determine for each sales situation, providing a break-even business. The key indicators of marginal analysis are: variable and fixed costs, profit margin, a critical output (threshold of profitability, break-even point), stock of financial strength, the effect of production (operating) lever.

Use marginal costing approach must first determine the list of fixed and variable costs and the cost include only those items that affect the amount of the cost of production and controlled business units.

The difference between revenue from sales and variable costs is marginal income for each product. Its value indicates the amount of coverage that characterizes the contribution of each product to the formation of the overall financial result.

The next step marginal analysis is an analysis of the actual cost of production of certain products and articles for the results of the company. Therefore, specific types of products will be defined regulatory costs based on volume of sales.

Formation of financial results takes place in two stages:

I. Determine the profit margin.

II. Determine the overall financial result for the company (marginal income deducted from the fixed costs of the enterprise as a whole).

The final stage of analysis is to determine the deviation of actual costs of standard, pre-adjusted volume of sales.

Analysis of the impact of various factors on the value of marginal income made based on the following parameters: deviation marginal income by total sales of products (product of the difference between the actual and planned volume of realization in the required profit margin per unit); deviations marginal income by selling price (the product of the difference between actual and normative price of actual sales); deviation margin income on variable costs (product of the difference between the actual variable and standard costs to actual sales).

Thus, the use of marginal approach the analysis only variable costs, the value of which depends on the volume of sales. Fixed costs remain unchanged when changing the sales and expenses belong to the reporting period. This analysis reflects the variable costs rejection of marginal income. Since the value of marginal income per unit is not changed, unlike profits, which is the largest variable. Obviously the fact that deviations marginal income is identical deflection overall financial result. So, in order to control costs and operating profit in the mechanical engineering required is to calculate the marginal income on the basis of "direct costing" and the implementation of its analysis.

Consequently, the results of research in the reasoned feasibility of implementation activities engineering companies marginal analysis to predict the effects of short-term management decisions

based on real business results depending on a variety of factors.

**Keywords:** marginal analysis, production costs, production costs, profitability, sales.

УДК: 657

**Миронова Юлия Юрьевна**, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры учета и аудита. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Маржинальный подход к анализу затрат производства машиностроительных предприятий.** Раскрыта сущность маржинального анализа на предприятии. Установлены факторы влияния на изменение прибыли от реализации и рентабельность продукции на предприятиях машиностроения. Приведена методика маржинального подхода к анализу производственных затрат в машиностроении.

**Ключевые слова:** маржинальный анализ, себестоимость продукции, издержки производства, рентабельность, объем реализации.

УДК: 657

**Миронова Юлія Юрїївна**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри обліку і аудиту. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Маржинальний підхід до аналізу витрат виробництва машинобудівних підприємств.** Розкрито сутність маржинального аналізу на підприємстві. Установлено чинники впливу на зміну прибутку від реалізації та рентабельність продукції на підприємствах машинобудування. Наведено методику маржинального підходу до аналізу виробничих витрат у машинобудуванні.

**Ключові слова:** маржинальний аналіз, собівартість продукції, витрати виробництва, рентабельність, обсяг реалізації.

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК [37: 33: 93/94]: 655

## ЕКОНОМІЧНА ДУМКА ПЕРШОГО УКРАЇНСЬКОГО КООПЕРАТИВУ «НАРОДНА ТОРГІВЛЯ» ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ ТА КООПЕРАТИВНОЇ ОСВІТИ ЗАХІДНОЇ УКРАЇНИ В ДРУГІЙ ПОЛОВИНІ ХІХ - ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ

М.М. Голубка\*

Львівський кооперативний коледж економіки і права

\*Golubka\_mikki@ukr.net

© Голубка М.М., 2016.

Стаття отримана редакцією 10.06.2016 р.

**Вступ.** Важливою практичною спрямованістю та особливою актуальністю цього дослідження є пошук пріоритетів у розвитку освітніх досягнень першого українського кооперативу «Народна торгівля», котрі в результаті суттєво вплинули на розвиток освіченості населення, а також залишили значну спадщину щодо розвитку економічної, а також кооперативної освіти на західноукраїнських землях у період з кінця ХІХ – на початку ХХ століття.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Проблеми становлення та розвитку кооперативної й економічної освіти знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема таких, як І.Л. Гороховський, Н. Біла, Г. Білавич, З. Бродик, О. Вербова, А. Випасняк, В. Вісин, С. Гелей, Н. Лубкович, В. Моцюк, І. Потапюк, Л. Потапюк, Б. Ступарик, О. Хімяк, В.П. Рекрут, К.П. Чокан, Л. Лаврик-Слісенко, З.В. Гіптерс, Е.Л. Лортикяна, Я.Є. Сошинської, Т.М. Завора, І. Новікова, С. Злупко, І. Зуляк, К. Кондратюк та інші. Однак на разі залишаються відкритими питання, як зробити економічну й кооперативну освіту більш сучасною, популярною серед молоді, як задовольняти потреби суспільства у кваліфікованих фахівцях та мінімізувати негативні процеси, що стоять на заваді вдосконалення економічної освіти на території Західної України

**Постановка завдання.** Основне завдання полягає в дослідженні внеску та досягнення першого українського кооперативу «Народна торгівля» і тих подій, котрі, на нашу думку, найбільшим чином вплинули на подальший успішний розвиток економічної та кооперативної освіти на західноукраїнських землях у період з кінця ХІХ-початку ХХ століття. Підсумовуючи проведені дослідження, варто відзначити, що перший український кооператив «Народна торгівля» залишила за собою величезну наукову спадщину й вагомий слід для розвитку економічної та кооперативної освіти, забезпечуючи економічну базу знань при викладанні у фахових школах. Варто вважати ґрунтовний розгляд освітніх надбань в результаті діяльності першого українського кооперативу «Народна торгівля» та його внесок у розвиток економічної та кооперативної освіти на західноукраїнських землях (друга половина ХІХ – на

початку ХХ ст.).

**Основний матеріал та результати.** Формування економічної думки західних земель України кінця ХІХ – початку ХХ ст. відбувалося під впливом соціально-економічних і політичних напрямів розвитку пануючих Австро-Угорської та Польської імперій. Одразу після скасування кріпосного права на території Західної України виникає такий прояв самооборони економічно та соціально слабких верств населення, як кооперація. Фактично ця форма організації економічної діяльності населення мала на меті створити внутрішній ринок для розвитку національного товаровиробництва.

Швидкі темпи розорення дрібних товаровиробників спонукали уряд Австро-Угорщини у 1873 р. прийняти Закон «Про заробітково-господарські стоваришення». Починаючи з 80-х рр. ХІХ ст. питання про координацію та об'єднання національних сил з метою налагодження громадсько-економічної праці активно порушувалися на всенародних віче Львова та національно-політичних віче всього краю.

Ідея звільнення господарств українського селянства від банківських і лихварських боргів шляхом створення кооперативних кредитних об'єднань була підтримана у виступі інженера-архітектора В. Нагірного на ІІ Народному вічі русинів (17 червня 1883 р.), автором тексту якого був І. Франко.

Першим таким організаційно-координуючим об'єднанням економічного життя населення заходу України став український кооператив «Народна торгівля», створений у 1883 р. саме за ініціативи В. Нагірного й А. Ничая на кошти небайдужих заможних українських селян і міщан.

Згідно з програмою звітної доповіді перших загальних зборів кооперативу 1885 р. «Народна торгівля» повинна була «зростатися в дерево величаве, що обійме цілу Галицьку Русь, в тіні якого відпочине бідний народ свободнішою груддю» [3, с. 47]. Тобто першочерговою метою діяльності організації було гуртове постачання «з перших рук» товарів для споживчих крамниць, зорганізованих українською громадою, приватними особами, церквою, товариством «Просвіта» та Товариством імені Михайла Качковського [8, с. 149].

У процесі своєї діяльності «Народна торгівля» вела співпрацю з 831-ю роздрібною крамницею Галичини. У 1914 р. у структурі кооперативу знаходились 19 власних гуртових складів та крамниць, 93 кооперативи з членством 1244 осіб. Незважаючи на значну кількість соціально-економічних та політичних перешкод, у 1907 р. кооператив перетворюється з об'єднання, яке фактично функціонувало з метою підтримки приватної торгівлі, на Крайовий торговельний союз, покликаний реорганізувати громадські крамниці у кооперативи типу «gochdale».

Слід зауважити, що у 1913 р. кооператив «Народна торгівля» ввійшов до складу Міжнародного кооперативного альянсу, членами якого були такі відомі діячі, як І. Франко, О. Барвінський, Ф. Колесса, К. Левицький, М. Павлик, К. Устиянович та інші. Уже у 1926 р. «Народна торгівля» стала «фаховою централею споживчої кооперації», яка спеціалізувалася на експорті товарів українського приватного й кооперативного виробництва, імпорті товарів із-за кордону.

Очевидно, що формування економічної думки кооперативу «Народна торгівля», достатньо швидкий розвиток, нарощення обсягів та диверсифікація видів його діяльності відбувалися завдяки наполегливій та важкій праці видатних діячів кооперативного руху того часу: В. Нагірного, А. Ничая, М. Заячківського, М. Лазорка, Ф. Сельського, І. Петрушевича, О. Бариліяка, Ю. Павликовського.

Про свої наміри створити кооперативну гуртову організацію із широкою мережею торговельних крамниць народовець В. Нагірний натякав ще у 1881 р., коли опублікував свою статтю «О потребі розвою ремесла в Галичині» у часописі «Діло» за сприяння головного редактора газети В. Барвінського [5]. Навчаючись 11 років у Цюріху (Швейцарія) на будівельному факультеті, В. Нагірний паралельно переймає досвід побудови західноєвропейської кооперації й закликав український народ припинити очікування милостині від керівництва Австрійської імперії. Свої ключові погляди на принципи побудови кооперації він виклав у праці «Як собі люди у нужді помагають» (1882 р.), де зупинився на описі швейцарського досвіду кооперації та відомих йому методів організації праці за зразком першого у світі кооперативного товариства типу «gochdale» – «Товариства справедливих піонерів». Статут товариства В. Нагірний написав за зразком статутів швейцарських

споживчих кооперативів, долучивши до цього процесу «кандидата адвокатури» Л. Павенецького з метою пристосування цього документа до австрійського законодавства [6, с. 61].

До основних його праць, які містили детальну інструкцію організації торговельної діяльності крамниці, належать «Порадник для крамниць» (1887 р.) та «Поради для торговельних підприємств» (1897 р.).

Крім В. Нагірного, видатною постаттю кооперативу «Народна торгівля» був русофіл А. Ничай, якого було долучено до роботи в організації адвокатом-народовцем К. Левицьким через брак власних практиків фахівців «крамничої справи» [2, с. 19]. У серпні 1883 р. А. Ничай у своєму двотижневнику «Господаръ и Промышленникъ» друкує статтю про «Народну торгівлю», пропонуючи в ній статут, передісторію організації та заклики до земляків вступати до товариства й вносити до нього власні заощадження. Діяльність щодо реформування принципів торгівлі на території західних земель України А. Ничай починає ще у 1870-х рр., тобто задовго до появи товариства «Народна торгівля». Насамперед мова йде про нарис автора «Розвій Руської крамниці в Станіславові», опублікований у видавництві «Господаръ и Промышленникъ» (1879 р.) [3, с. 57]. У цій праці він обґрунтовував першочерговість задоволення інтересів засновників громадської крамниці та попиту населення на споживчі товари, надання переваги торгівлі вітчизняним товаром із застосуванням практики контролю якості без спекуляції цінами. Крім того, у II випуску свого тижневика за 1881 р. автор обґрунтовує необхідність включення Львівської гуртовні до господарського товариства імені М. Качковського (з якого походив кооператив «Народна торгівля»), що забезпечить можливість економічно ефективного вкладення власних коштів кожного зацікавленого інвестора у діяльність цієї організації.

Фактично через рік після цієї публікації В. Нагірний оприлюднює свій проект «Як люди собі в нужді дають раду» у часописі «Діло», яка у деяких аспектах повторює ідеї А. Ничая. Проте у ній більше зосереджується на самостійності крамничного кооперативного руху та потребі організації цілої системи українських крамниць з центральним керівним відділенням.

Не можна оминати той факт, що в процесі налагодження діяльності кооперативу «Народна торгівля» активісти – прихильники цієї ідеї стикаються зі значними перешкодами, зокрема:

1) консервативними настроями громадськості щодо нових ідей активізації кооперативного та крамничного руху, що помітно створювало перешкоди формуванню статутного капіталу товариства, який при заснуванні склав лише 648,59 з.р. [6, с. 63]. Інша частина залученого капіталу була запозиченням, повернення якого створювало додаткові фінансові негаразди;

2) постійною боротьбою членів – засновників товариства, які належали до різних політичних таборів. Так, з 11 засновників кооперативу «Народна торгівля» до народовців належали лише К. Устиянович та В. Нагірний, інші були русофілами. Варто зауважити, що співзасновник товариства М. Димет радив іншим зацікавленим особам не довіряти кошти кооперативу через невіру у його можливий економічний успіх. Інші два співзасновники кооперативу І. Костецький та М. Король намагалися усунути В. Нагірного від головування «Народною торгівлею», побоюючись у майбутньому втратити контроль та вигоду від діяльності товариства;

3) відсутністю «доброго і фахово вишколеного персоналу» [6, с. 64]. Керівні посади гуртівень отримували переважно службовці Крилошанського банку, які фактично не мали знань і досвіду ведення бізнесу. Через брак економічних знань та досвіду повітові гуртівні створювали зайву конкуренцію «Народній торгівлі» й у результаті самі ж страждали від неї;

4) діяльність кооперативу орієнтувалась на задоволення потреб більш заможного міського населення при формуванні номенклатури та асортименту (придбання дорогих імпортованих товарів: тканин, коньяків, вин, кави, чаю, цитрусових), що було обґрунтовано обмеженою платоспроможністю сільського населення і помітно зменшило інтерес сільських крамниць до користування послугами «Народної торгівлі»;

5) слабкою системою стимулювання та заохочення до членства в організації. Тоді «Народна торгівля» могла запропонувати іншим крамницям знижку лише 2%. Значні труднощі виникали з кредитуванням клієнтів, як грошовим, так і товарним. Сільське населення переважно отримувало дохід не регулярно і, за відсутності можливості вчасної

оплати, користувалося послугами крамарів-євреїв і поляків, які пропонували брати товар у борг з додатковою націнкою. У зв'язку з тим, що «Народна торгівля» надавала товарний кредит тільки роками перевіреним клієнтам, громадські крамниці з низькою прибутковістю не мали змоги придбавати товари у гуртівнях товариства.

Саме існуючі проблеми зародження торговельної кооперації спонукали товариство «Народна торгівля» до рішучих дій у пошуку єдиної стратегії всебічного розвитку та визначення першочергових заходів для досягнення глобальної мети – задоволення потреб українського народу власними силами. З огляду на це основними завданнями кооперативу «Народна торгівля» були такі:

- активна ідейна пропаганда західноєвропейської кооперації шляхом підтримки українського виробництва, боротьба з «чужонаціональними» посередництвом і лихвою [4];
- організація діяльності філейних гуртових комор для забезпечення товарами широкого вжитку українських міських, маломістечкових та сільських крамниць, як громадських, так і приватних (з наданням переваги торгівлі за принципом «з перших рук», без посередництва, що сприяло зростанню прибутковості крамниць);
- центральне керівництво, організація та контроль діяльності торгових кооперативів;
- підготовка кваліфікованих кадрів для власних потреб шляхом поширення фінансово-економічних знань, улаштування лекцій і курсів, на яких викладали місцеві й мандрівні вчителі, інструктори кооперації;
- фінансування наукових досліджень у галузі споживчої кооперації, утримання торговельно-кооперативних шкіл, бібліотек, читалень та музеїв;
- стипендіальне забезпечення й інша матеріальна підтримка навчання студентів та працюючих осіб (у т. ч. за кордоном);
- видавнича діяльність у вигляді друкування і поширення періодичних видань та літератури економічного змісту (зокрема, торговельної, бухгалтерської, товарознавчої).

Освітня діяльність товариства «Народна торгівля» полягала у підготовці кадрів торговельного фаху різного рівня кваліфікації: керівників, касирів, помічників, учнів-практикантів. Перший курс підготовки діловодів громадських, кооперативних, церковних магазинів на принципах типу «rochdale» проводився у м. Тернопіль (1905 р.) і передбачав вивчення таких дисциплін, як: торговельна бухгалтерія, торговельне законодавство, географія та історія торгівлі, кореспонденція торгівлі, товарознавство. Другий курс навчання відбувався у м. Коломия, був забезпечений сучасною технікою, відповідною літературою – «Зразками вивчення товарознавства та лекціями системи Rochdale» у вигляді діапозитивів.

Не маючи змоги забезпечувати очне навчання, «Народна торгівля» у 1924 р. організує «Заочний освітній письмовий курс» під головуванням О. Баріяка для молодшого персоналу сфери торгівлі [1, с. 18]. У цілому на цьому курсі навчання пройшли 115 курсантів з різним рівнем шкільної підготовки та однорічної підготовчої практики. Навчання відбувалося за наведеними вище предметами з додатковим вивченням внутрішніх документів і статуту кооперативу. У 1930 р. проведення курсів призупинилося у зв'язку із запровадженням трирічних шкіл для працівників торгівлі без загальної освіти (розпорядження Міністерства праці й суспільної опіки, м. Варшава).

Але оскільки організатори діяльності «Народної торгівлі» були впевнені, що «майбутнє установи залежить від інтелігентних і амбітних працівників, які перейнялися думкою про добро установи», теоретична та професійна підготовка адміністративного персоналу товариства не припинялася [3, с. 83].

Так, у 1934 р. було запроваджено курс лекцій для адміністративного персоналу складів організації. Методика навчання полягала у здійсненні самостійного п'ятихвилинного виступу працівника на кожні з десяти питань, отриманих за день до іспиту. Такий новітній психологічний підхід до відбору й підготовки кадрів передбачав: перевірку володіння кандидатами необхідним обсягом фінансово-економічних знань; їх здатності до відбору потрібної інформації; ведення переговорів з клієнтами та підлеглими; підготовку до публічних виступів тощо.

Таким чином, економічна модель організації кооперативної торгівлі, запропонована й упроваджена засновниками товариства «Народна торгівля» була досить вдалою. Це пояснювалося тим, що тодішні громадські крамниці фактично не мали міцної юридичної та економічної основи, документально закріпленого власника, який би брав на себе не лише



вигоду, а й відповідальність за подальший розвиток організації. Виходячи з цього, капітал крамниці належав територіальним громадам, не задекларованим об'єднанням прихожан, громадським організаціям, у яких жодний учасник не міг пропорційно розпоряджатися частиною майна.

Низький рівень економічних знань про можливі переваги кооперації не давав тоді можливості населенню Галичини оцінити перспективи поліпшення торговельної справи. Як правило, фінансова незалежність крамаря від результатів роботи крамниці обмежувала зацікавленість потенційних інвесторів, виключала можливість здійснення нарахувань на внесений капітал (нарощення інвестицій), формування виплат на закупівлі та фонду відновлення основних засобів. Відсутність контролю та поточного адміністрування з боку власників породжувала випадки зловживання персоналом, неякісне обслуговування і як результат – низьку оборотність діяльності крамниці.

**Висновки.** Отже, активна освітня діяльність членів товариства «Народна торгівля», яке спочатку повинно було стати «оборонним прикриттям» від «чужинської лихви» під час торгівлі споживчими товарами на заході України, сприяла перетворенню організації у провідне національне товариство споживачів типу «gochdale» й центр підготовки кадрів економічного, зокрема кооперативного та торговельного спрямування.

Переймаючи й упроваджуючи досвід роботи, фінансової та економічної підготовки кадрів для власних потреб, «Народна торгівля» будувала тісні взаємозв'язки з гуртівними німецької й англійської споживчої кооперації, з американськими, голландськими, італійськими організаціями, безпосередньо постачаючи товар із-за кордону. Перетворення кооперативу на центральну гуртівню та організаційний центр для крамниць Західної України сприяло появі практичних можливостей поширення економічних знань про засади кооперативного руху серед населення Галичини, дозволяло готувати фінансово грамотних фахівців торговельної справи, які готові були задовольняти інтереси інвесторів і клієнтів.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Барияк О. «Народна торгівля» як учителька працівників торгівлі / О. Барияк. – Львів: Накладом «Народної торгівлі», 1937. – 47 с.
2. Барияк О. Ничай і Нагірний – громадяни-кооператори / О. Барияк // Господарсько-кооперативний часопис. – 1943. – Ч. 18-23.
3. Гіптерс З.В. Економічна освіта на західноукраїнських землях та її сподвижники (XIX – перша половина XX століть): монографія / З. В. Гіптерс. – К.: УБС НБУ, 2011. – 347 с.
4. Дудкевич Е. Відозва до Русинів. Від управи «Народної торгівлі» [Електронний ресурс] / Е. Дудкевич, К. Левицькій // Діло. Електронне наукове фахове видання. – 1890. – Режим доступу: <http://zbruc.eu/node/44167>.
5. Нагірний В. О потребі розвою ремесла в Галичині / В. О. Нагірний // Діло. – Львів, 1881. – ч.37.
6. Пастушенко Р. Я. «Крамничний рух» та зародження споживчої кооперації українців у Галичині (II полов. XIX – поч. XX ст.) // Р. Я. Пастушенко / Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Видавництво ЛКА, 2009. – № 8. – С. 49 – 75.
7. Шайнер Г.І. Розвиток комерційної освіти на західноукраїнських землях (друга половина XIX – перша третина XX століття): автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / Г.І. Шайнер; [ТНПУ ім. В. Гнатюка]. – Тернопіль, 2012. – 20 с.
8. Шафранська І.Б. Економічна думка Західної України останньої третини XIX-першої третини XX століття: дис. ... канд. екон. наук / І. Б. Шафранська. – Тернопіль, 2015. – 226 с.
9. Шевченко Ф.П. Нариси з історії Північної Буковини: монографія / Ф. П. Шевченко, В. М. Ботушанський, І. І. Компанієць та ін. – К.: Наукова думка, 1980. – 340 с.
10. Mizgalska M. Uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i narodowościowe na terenie Ukrainy Zachodniej w II połowie XIX wieku / M. Mizgalska // Историчний архів. – 2014. – Вип. 13. – С. 78 – 85.

#### **REFERENCES:**

1. Baryljak O. «Narodna trgovlja» jak uchytel'ka pracivnykiv torgivli / O. Baryljak. – L'viv: Nakladom «Narodnoi' torgivli», 1937. – 47 s.
2. Baryljak O. Nychaj i Nagirnyj – gromadjany-kooperatory / O. Baryljak // Gospodars'ko-

kooperatyvnyj chasopys. – 1943. – Ch. 18-23.

3. Gipters Z.V. Ekonomichna osvita na zahidnoukrai'ns'kyh zemljah ta i'i' spodyzhyky (HIH – persha polovyna HH stolit'): monografija / Z. V. Gipters. – K.: UBS NBU, 2011. – 347 s.

4. Dudkevych E. Vidozva do Rusyniv. Vid upravly «Narodnoi' tovgovli» [Elektronnyj resurs] / E. Dudkevych, K. Levycyk // Dilo. Elektronne naukovye fahove vydannja. – 1890. – Rezhym dostupu: <http://zbruc.eu/node/44167>.

5. Nagirnyj V. O potrebi rozvoju remesla v Galychyni / V. O. Nagirnyj // Dilo. – L'viv, 1881. – ch.37.

6. Pastushenko R. Ja. «Kramnychnyj ruh» ta zarodzhennja spozhyvchoi' kooperacii' ukrai'nciv u Galychyni (II polov. HIH – poch. HH st.)» // R. Ja. Pastushenko / Visnyk L'vivs'koi' komercijnoi' akademii'. – L'viv: Vydavnytstvo LKA, 2009. – № 8. – S. 49 – 75.

7. Shajner G.I. Rozvytok komercijnoi' osvity na zahidnoukrai'ns'kyh zemljah (druga polovyna HIH – persha tretyna HH stolittja): avtoref. dys. ... kand. ped. nauk: 13.00.01 / G.I. Shajner; [TNPU im. V. Gnatjuka]. – Ternopil', 2012. – 20 s.

8. Shafrans'ka I.B. Ekonomichna dumka Zahidnoi' Ukrai'ny ostann'oi' tretyny HIH-pershoi' tretyny HH stolittja: dys. ... kand. ekon. nauk / I. B. Shafrans'ka. – Ternopil', 2015. – 226 s.

9. Shevchenko F.P. Narysy z istorii' Pivnichnoi' Bukovyny: monografija / F. P. Shevchenko, V. M. Botushans'kyj, I. I. Kompanijec' ta in. – K.: Naukova dumka, 1980. – 340 s.

10. Mizgalska M. Uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i narodowościowe na terenie Ukrainy Zachodniej w II połowie XIX wieku / M. Mizgalska // Istorychnyj arhiv. – 2014. – Vyp. 13. – S. 78 – 85.

UDC [37: 33: 93/94]: 655

**Holubka M.M.**, Teacher of the highest category. Lviv College of Economics and Law. **An opinion of the first Ukrainian economic cooperative «National Trade» and its impact on the development of the economic and cooperative education in Western Ukraine in the second half of XIX – early XX century.** The article analyzes the formation of an economic opinion of the founders of the first Ukrainian cooperative «National Trade». The basic economic and educational activities of the cooperative «National Trade» and its impact on the financial, economic and cooperative education of western Ukraine. The main problem of the cooperative and the key benefits of the cooperative type of organization of the trade processes in the territories of western Ukraine during the late XIX – early XX century were discussed.

An important practical orientation and the special relevance of this study we believe is the search of the priorities in the development of educational achievements of the first Ukrainian cooperative «National Trade», which ultimately significantly influenced the development of education of the population, and in terms of modernity left a great legacy in the direction of economic and cooperative education in Western Ukraine during the late nineteenth and early twentieth century.

Problems of formation and development of cooperative and economic education are reflected in the works of scientists, in particular, such as I.L. Gorokhovskiy, N. Bila, G. Bilavych, Z. Brodyk, Z. Werbowyi, A. Vypasnyak, V. Visyn, S. Helei, N. Lubkovych, V. Motsyuk, I. Potapyuk, L. Potapyuk, B. Stuparyk, O. Himyak, V.P. Recrut, K.P. Chokan, L. Lavrik-Slisenko, Z.V. Hipters, E.L. Lortykyan, E.L. Soshynska, T.M. Zavora, I. Novikova, S. Zlupko, I. Zulyak, K. Kondratyuk and others. However, the case remains open - how to make economic and cooperative education more modern, popular among young people, how to satisfy the needs of society for qualified experts and minimize negative processes that hinder the improvement of economic education in Western Ukraine.

Our main task is to explore the contribution and achievements of the first Ukrainian cooperative «National Trade» and the events which, in our opinion, mostly influenced the further successful development of economic and cooperative education in Western Ukraine during the late nineteenth and early twentieth century.

Summarizing the research, it is worth noting that the first Ukrainian cooperative «National Trade» has left a huge scientific heritage and made a significant mark for economic development and cooperative education, by providing an economic knowledge base in teaching in expert schools. We thoroughly reviewed the educational achievements of the first Ukrainian cooperative «National Trade» and its contribution to economic development and cooperative education in Western Ukraine

(second half of XIX – early XX centuries).

**Keywords:** «National Trade», the cooperative movement, store, wholesale warehouse, fellowship of the «Rochdale» type, Regional trade union, Western European cooperation.

УДК [37: 33: 93/94]: 655

**Голубка Михайл Михайлович**, преподаватель высшей категории. Львовский кооперативный колледж экономики и права. **Економічне мненню першого українського кооперативу «Народна торгівля» та його вплив на розвиток економічного та кооперативного образования Западной Украины во второй половине XIX – начале XX века.** Проанализировано становление экономической мысли основателей первого украинского кооператива «Народная торговля». Приведены основные экономико-образовательные направления деятельности кооператива «Народная торговля» и его влияние на развитие финансово-экономического и кооперативного образования Западной Украины. Определены основные проблемы деятельности кооператива и ключевые преимущества кооперативного типа организации торгового процесса на территории земель Западной Украины конца XIX – начале XX ст.

**Ключевые слова:** «Народная торговля», кооперативное движение, магазин, гуртовой состав, общество типа «rochdale», Краевой торговый союз, западноевропейская кооперация.

УДК [37: 33: 93/94]: 655

**Голубка Михайло Михайлович**, викладач вищої категорії. Львівський кооперативний коледж економіки і права. **Економічна думка першого українського кооперативу «Народна торгівля» та його вплив на розвиток економічної та кооперативної освіти Західної України в другій половині XIX – початку XX століття.** Проанализовано становлення економічної думки засновників першого українського кооперативу «Народна торгівля». Наведено основні економічно-освітні напрями діяльності кооперативу «Народна торгівля» та його вплив на розвиток фінансово-економічної та кооперативної освіти Західної України. Визначено основні проблеми діяльності кооперативу та ключові переваги кооперативного типу організації торговельного процесу на території земель Західної України кінця XIX – початку XX ст.

**Ключові слова:** «Народна торгівля», кооперативний рух, крамниця, гуртовий склад, товариство типу «rochdale», Крайовий торговельний союз, західноєвропейська кооперация.