



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 3/1'2018

(видається з 1994 року)

ISSN 2409-1944

*Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук*

Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 грудня 2015 р. №1328 (економічні науки), Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2016 р. № 820 (юридичні науки). Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 № 353/10 (фахове видання з обліку та аудиту).

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази *Index Copernicus*.

## **Засновники:**

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Таврійським національним університетом ім. В.І.Вернадського та Національною академією внутрішніх справ України

## **Статті обов'язково проходять**

### **відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування**

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії внутрішніх справ України (Протокол № 7 від 19 березня

2018 року) та Вченою Радою Таврійського національного університету ім. В.І.Вернадського (Протокол № 9 від 21 березня 2018 року). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 26.03.2018

Формат 60/84/8

Наклад – 250 прим.

**Адреса редакції:** 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

**Телефони:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Факс:** (044) 278-05-88

**E-mail:** efp.redaktor@gmail.com

**Сайт:** www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2018

© "Економіка. Фінанси. Право",

2018

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"

### **Керівник редакційної колегії з економічних наук:**

*Дацій Олександр Іванович*, д.е.н., професор, в.о. ректора Академії муніципального управління, Заслужений працівник освіти України

### **Заступник керівника редакційної колегії з економічних наук:**

*Бутинець Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, головний науковий співробітник Наукової лабораторії з проблем кримінальної поліції навчально-наукового інституту № 1 Національної академії внутрішніх справ м. Київ

### **Члени редакційної колегії з економічних наук:**

*Бондар Валерій Петрович*, професор кафедри аудиту КНЕУ, директор аудиторської фірми "HLB UKRAINE", член Аудиторської палати України

*Величко Олена Георгіївна*, Радник Першого віце-прем'єра міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України, член Аудиторської палати України

*Вініченко Ігор Іванович*, д.е.н., професор, завідувач кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету

*Іванюта Василь Фалімонович*, д.е.н., доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування та зовнішньоекономічної діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі

*Клименюк Микола Миколайович*, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Академії муніципального управління

*Кондрашихін Андрій Борисович*, д.е.н., доцент, завідувач кафедри державних та місцевих фінансів Академії муніципального управління

*Корецька Світлана Олександрівна*, д.е.н., доцент

*Манцевич Юрій Миколайович*, д.е.н., доцент, завідувач секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань будівництва, містобудування і житлово-комунального господарства

*Невелєв Олександр Михайлович*, д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та адміністративного менеджменту Академії муніципального управління

*Потішняк Олена Миколаївна*, д.е.н., доцент, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

*Прушківський Володимир Геннадійович*, д.е.н., професор, перший проректор Запорізького національного технічного університету

*Редько Олександр Юрійович*, д.е.н., перший проректор з науково-педагогічної роботи, професор, академік НАСОНА, член Аудиторської палати України

*Сук Петро Леонідович*, д.е.н., доцент, професор кафедри бухгалтерського обліку і аудиту Національного університету біоресурсів і природо-користування України

*Ткаченко Сергій Анатолійович*, к.е.н., доцент, виконуючий обов'язки ректора Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

*Царенко Оксана Вячеславівна*, д.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту Академії муніципального управління

### **Керівник редакційної колегії з правових наук:**

*Константинов Сергій Федорович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності НАВС

### **Заступник редакційної колегії з правових наук:**

*Лоцихін Олександр Миколайович*, д.ю.н., професор, декан юридичного факультету Академії муніципального управління, Заслужений економіст України

### **Члени редакційної колегії з правових наук:**

*Баймуратов Михайло Олександрович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри конституційного, адміністративного та міжнародного права Маріупольського державного університету, заслужений діяч науки і техніки України

*Бичкова Світлана Сергіївна*, д.ю.н., професор, заступник начальника кафедри цивільного права і процесу Національної академії внутрішніх справ

*Василинчук Віктор Іванович*, д.ю.н., професор, професор кафедри спеціальної техніки та оперативно-розшукового документування Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України

*Глушков Валерій Олександрович*, д.ю.н., професор, завідувач спеціальною кафедрою № 1 Національної академії Служби безпеки України, заслужений юрист України

*Джуржа Олександр Миколайович*, д.ю.н., професор, головний науковий співробітник відділу організації науково-дослідної роботи Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України

*Кампо Володимир Михайлович*, к.ю.н., доцент, громадський діяч, заслужений юрист України

*Клименко Олена Вікторівна*, к.ю.н., доцент, доцент кафедри теорії, історії держави і права та конституційного права Академії муніципального управління

*Кононенко Леонід Мирович*, к.ю.н., професор, професор кафедри муніципального, цивільного та адміністративного права Академії муніципального управління

*Копан Олексій Володимирович*, д.ю.н., професор, провідний науковий співробітник наукової лабораторії з проблем досудового розслідування навчально-наукового інституту № 1

*Литвин Олександр Петрович*, к.ю.н., професор, професор кафедри публічно-правових дисциплін Університету сучасних знань

*Луць Володимир Васильович*, д.ю.н., професор, завідувач відділу проблем приватного права Науково-дослідного інституту приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака НАПрН України, заслужений діяч науки і техніки України

*Озерський Ігор Володимирович*, д.ю.н., доцент, професор кафедри кримінального права та правосуддя Запорізького національного університету, академік міжнародної кадрової академії, відмінник освіти України, радник юстиції

*Приходько Христина Вікторівна*, к.ю.н., професор, доцент кафедри муніципального, цивільного та адміністративного права Академії муніципального управління

*Фрицький Юрій Олегович*, д.ю.н., професор, професор кафедри теорії, історії держави і права та конституційного права Академії муніципального управління

### **Шеф-редактор:**

*Головач Володимир Володимирович*, к.ю.н., голова правління Аудиторської фірми "Аналітик", Заслужений юрист України

### **Технічний редактор:**

Куцяк Олександр Анатолійович

### **Випусковий редактор:**

Туманян Анна Оганесівна

## ЗМІСТ

<b>О.Є. КУЗЬМІН, О.Г. МЕЛЬНИК, Л.В. ЖУК.</b> Концептуальна модель формування та розвитку систем наукової і науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти .....	4
<b>О.М. КАРАПЕТЯН.</b> Нові стратегічні вектори розвитку суверенних фондів добробуту в сучасних глобалізаційних процесах .....	9
<b>М.М. ДАНИЛЮК.</b> Методичний підхід до вибору схем реструктуризації у системі управління фінансовими борговими зобов'язаннями .....	12
<b>Л.І. ЧЕРНИШОВА, Є.Д. НАЙДА.</b> Управління венчурними інвестиціями: спільна робота інвестора та менеджменту компанії .....	16
<b>А.О. ЛИСЕНКО, Г.С. ОНОПРИЄНКО.</b> Функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи на засадах стратегічного управління розвитком .....	20
<b>В.С. РЕЙКІН.</b> Формування бізнес-стратегії транспортно-експедиторської компанії в контексті маркетингу .....	23
<b>І.Ю. ШЕВЧЕНКО.</b> Сутнісна характеристика конкурентоспроможності продукції підприємства автомобілебудування .....	27
<b>Ю.В. ШУШКОВА, І.Р. ОЛІФЕРОВИЧ, М.С. ПАВЛІШАК.</b> Фінансова стійкість підприємства у контексті антикризового управління .....	32
<b>Г.Б. СВИНАРЬОВА, Д.Ю. КОВТУНЕНКО, А.Е. ЛОЗАН.</b> Сучасні тенденції розвитку цифрової економіки .....	37
<b>О.К. ЄЛІСЄЄВА, В.І. САРИЧЕВ.</b> Побудова механізму державного регулювання людського розвитку як основи національної стратегії підвищення якості життя .....	40

### **АНОТАЦІЇ, КОМЕНТАРІ, КОНСУЛЬТАЦІЇ**

---

Про виконання судових рішень України на території інших держав .....	45
--	----

КУЗЬМІН

Олег Євгенович  
oleh.y.kuzmin@lpnu.uaд.е.н., професор, директор  
Навчально-наукового інституту  
економіки і менеджменту,  
Національний університет  
"Львівська політехніка"

МЕЛЬНИК

Ольга Григорівна  
olga.g.melnyk@lpnu.uaд.е.н., професор, завідувач кафедри,  
Національний університет  
"Львівська політехніка"

ЖУК

Лілія Володимирівна  
liliia.v.zhuk@lpnu.uaк.т.н., доцент, начальник науково-  
дослідної частини, Національний  
університет "Львівська  
політехніка"

УДК 378.1

**КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМ НАУКОВОЇ І НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ****CONCEPTUAL MODEL FOR FORMATION AND DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND SCIENTIFIC-TECHNICAL ACTIVITIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*У статті обґрунтовано концептуальні підходи до формування та розвитку систем наукової і науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти. Розроблено декомпозицію системи за підсистемами в межах різних ознак – за функціональною спрямованістю, забезпеченням, управлінням, суб'єктами наукової і науково-технічної діяльності, науковою та науково-технічною продукцією. Показано, що підсистеми формують цілісну систему наукової і науково-технічної діяльності, визначаючи її властивості, та орієнтуючи її на досягнення поставлених цілей.*

*В статье обоснованы концептуальные подходы к формированию и развитию систем научной и научно-технической деятельности в учреждениях высшего образования. Разработана декомпозиция системы за подсистемами по различным признакам - по функциональной направленности, обеспечению, управлению, субъектах научной и научно-технической деятельности, научной и научно-технической продукции. Показано, что подсистемы формируют целостную систему научной и научно-технической деятельности, определяя ее свойства, и ориентируя ее на достижение поставленных целей.*

*The article substantiates the conceptual approaches to formation and development of systems of scientific and scientific-technical activities in institutions of higher education. The system's decomposition is developed by subsystems according to various features, such as the functional orientation, provision, management, subjects of scientific and scientific-technical activity, scientific and scientific-technical products. It is shown that subsystems form an integral system of scientific and scientific-technical activities, defining its properties, and orienting it towards achieving the set goals.*

**Ключові слова:** системи наукової і науково-технічної діяльності, системний підхід, заклади вищої освіти, декомпозиція системи

**Ключевые слова:** системы научной и научно-технической деятельности, системный подход, высшие учебные заведения, декомпозиция системы

**Keywords:** systems of scientific and scientific-technical activities, systemic approach, higher education institutions, system's decomposition

**ВСТУП**

Наукова та науково-технічна діяльність закладів вищої освіти (ЗВО) є важливим чинником забезпечення науково-технічного та економічного розвитку держави. Отримання нових знань та наукових і науково-технічних розробок, вирішальних для економічного, культурного та соціального розвитку країни, удосконалення системи вищої освіти на усіх рівнях, підготовка кваліфікованих фахівців для потреб усіх галузей економіки – ось далеко не повний перелік завдань, на які спрямована наукова діяльність у закладах вищої освіти (ЗВО) [1]. Розвиток наукової та науково-технічної діяльності (ННТД) можливий лише за умови забезпечення системного підходу до її дослі-

дження, аналізування та реалізації.

Поняття систем широко застосовується в усіх галузях науки, техніки, суспільства, та, зокрема, у економічній сфері [2-5]. У працях Б.М. Мізюка [4], В.В. Глушенка [5], Вовка В.М. [3] розглянуто теоретичні положення теорії систем як підгрунтя теоретичних засад менеджменту. Систематизовано та логічно скомпоновано в цілісну схему поняття, категорії, положення та закономірності теорії систем, теорії організації, економічної теорії, які розкривають суть системного управління і дозволяють визначити його ефективні методи, організаційні форми та інструментальні засоби реалізації.

Незважаючи на те, що проблема системного про-

вадження наукової діяльності ЗВО, є актуальною для усіх стейкхолдерів цього питання, означена проблематика, як правило, залишається поза увагою науковців. Недостатність наукових досліджень питання наукової діяльності у різних аспектах, відсутність системного підходу до провадження наукової діяльності ЗВО зумовлюють нерозвиненість теоретичних підходів та відсутність методичного інструментарію до її реалізації. Тому вивчення систем ННТД українських ЗВО в контексті їх формування, забезпечення діяльності та управління набуває особливого теоретичного та практичного значення.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є аналізування особливостей системи наукової і науково-технічної діяльності ЗВО на засадах системного підходу, розроблення структурної декомпозиції системи ННТД за підсистемами в межах різних ознак.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, Internet-ресурси, нормативно-правові документи України.

### ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно із ст. 65 Закону України «Про вищу освіту» [6], ННТД у ЗВО є невід’ємною складовою освітньої

діяльності і провадиться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі вищої освіти. ННТД слід розглядати як систему, яка полягає у сукупності елементів (компонентів, підсистем) та процесів, що взаємодіють між собою, спрямовану на отримання фундаментальних і прикладних результатів, науково-технічних (експериментальних) розробок, збереження і розвиток наукового потенціалу, розвиток міжнародної наукової співпраці, інтеграцію освіти і науки. Процес функціонування системи – це процес, який забезпечує результат, очікуваний від системи, і який полягає у складній взаємодії процесів, здійснюваних підсистемами та елементами системи [1]. Система ННТД, як і кожна інша система, характеризується структурою – складом за елементами та їх взаємозв’язками, що забезпечують існування системи та її основні властивості. Структуру системи можна характеризувати за різними ознаками. На рис. 1 подано структурну декомпозицію системи ННТД за:

- функціональною спрямованістю;
- забезпеченням;
- управлінням;
- суб’єктами ННТД;
- науковою та науково-технічною продукцією.

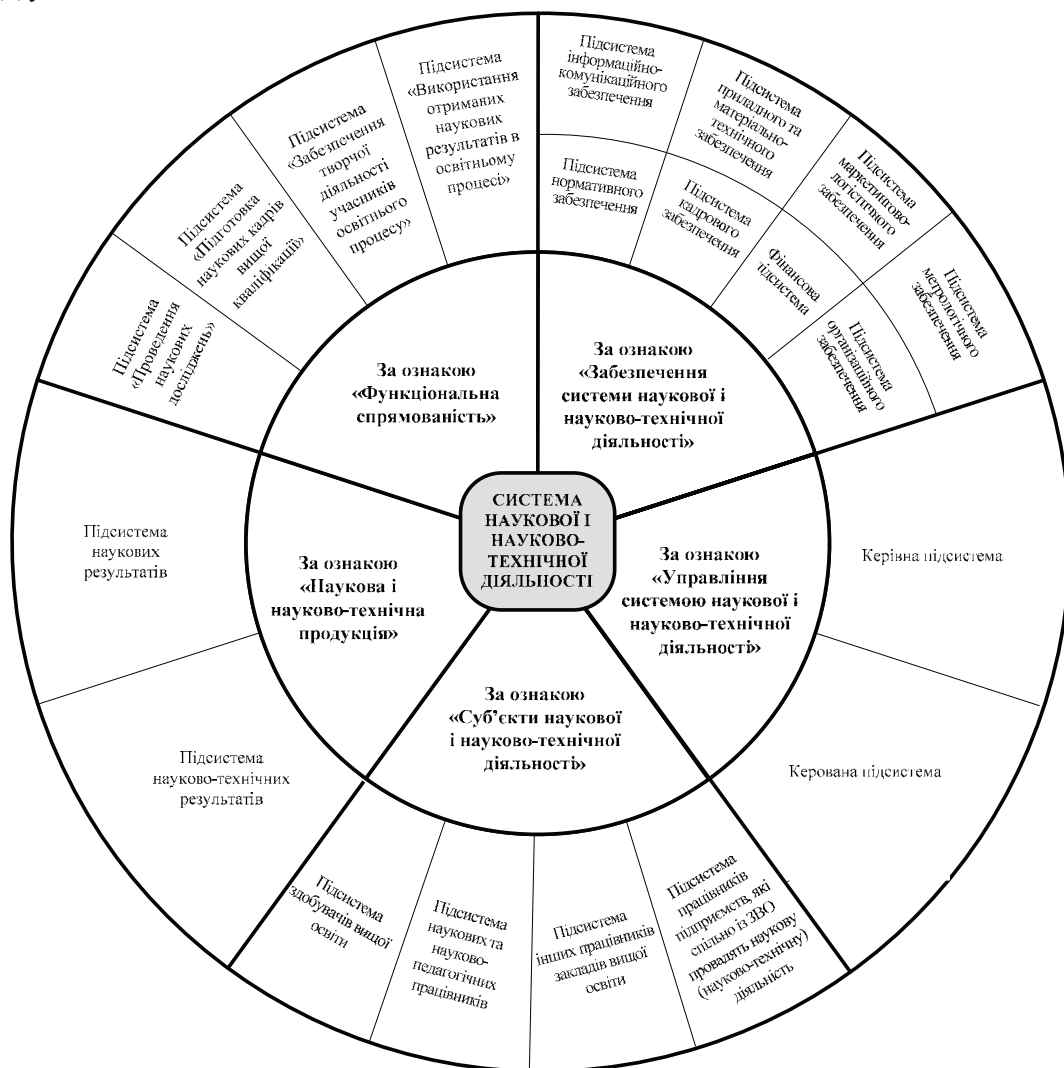


Рис. 1. Декомпозиція системи наукової і науково-технічної діяльності за підсистемами в межах різних ознак

За функціональною спрямованістю можна виокремити чотири підсистеми системи ННТД [6]:

1. *Проведення наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень.*

2. *Підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації.*

3. *Забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу.*

4. *Використання отриманих результатів в освітньому процесі.*

Провідну роль у формуванні системи ННТД відіграють підсистеми «Проведення наукової діяльності шляхом проведення наукових досліджень» та «Підготовка кадрів вищої кваліфікації», яка продукує сучасний науковий кадровий потенціал, здатний генерувати нові знання, забезпечувати отримання й впровадження наукових розробок. Саме ці підсистеми зумовлюють стабільність та стійкість системи ННТД, є джерелом усіх найважливіших зв'язків у системі, а, отже, виступають базовими як щодо системи ННТД, так і щодо інших підсистем. Невід'ємною складовою системи є підсистема «Забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу», яка охоплює студентську наукову роботу, створює умови для розвитку й реалізації творчого потенціалу студентів. Підсистема «Використання отриманих результатів в освітньому процесі» виступає з'єднувальною ланкою між результатами ННТД та освітнім процесом, забезпечуючи використання результатів наукових досліджень при формуванні навчальних програм, планів, підготовці підручників, навчальних посібників, конспектів лекцій. Усі чотири підсистеми формують цілісну систему ННТД, визначаючи її властивості, та орієнтуючи її на досягнення визначених цілей.

За забезпеченням система ННТД включає такі підсистеми.

1. *Підсистема нормативного забезпечення* – сукупність нормативних документів, розроблених та впроваджених у ЗВО для упорядкування різних аспектів наукової та науково-технічної діяльності на рівні ЗВО. До них належать Положення, ухвалені рішенням вченої ради ЗВО, накази, розпорядження, а також інструкції, регламенти та інші документи, затверджені наказами ЗВО.

2. *Підсистема кадрового забезпечення* охоплює кадровий потенціал, який залучений безпосередньо до виконання наукових досліджень, а також працівників, які здійснюють управління забезпеченістю кадрами вищої кваліфікації, оцінювання результативності ННПП.

3. *Підсистема фінансового забезпечення* полягає у формуванні загального фонду і спеціального фонду бюджету ЗВО на виконання наукових досліджень та розробок за рахунок коштів державного бюджету та коштів, одержаних на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, надання освітніх і наукових послуг на замовлення юридичних та фізичних осіб, а також інших джерел, передбачених законодавством. Фінансово-господарська діяльність здійснюється на підставі кошторисів за відповідними бюджетними програмами – основних планових документів, які надають повноваження щодо отримання надходжень і здійснення видатків, визнача-

ють обсяг і спрямування коштів, визначених на бюджетний період відповідно до бюджетних призначень. Документальне оформлення операцій, пов'язаних з виконанням науково-дослідних робіт або наданням платних послуг у сфері наукової, науково-технічної діяльності, забезпечення їх обліку та складання звітності здійснюється відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, «Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ», та інших нормативно-правових актів [7, 8].

4. *Підсистема організаційного забезпечення.* Організаційне забезпечення ННТД у ЗВО здійснюється відповідно до «Положення про організацію наукової, науково-технічної діяльності у вищих навчальних закладах III та IV рівнів акредитації» [7]. Для організування ННТД у ЗВО створюються науково-дослідні частини, науково-дослідні сектори тощо. Організування ННТД у ЗВО забезпечує проректор з наукової роботи, організування виконання науково-дослідних робіт здійснюють наукові керівники.

Підрозділи науково-дослідної частини виконують такі завдання: формування тематичних планів держбюджетних науково-дослідних робіт; контролювання вчасного виконання робіт відповідно до затверджених умов договору, технічних завдань та календарних планів, організування подання документів для реєстрування науково-дослідних в УкрІНТІ, організування щорічної звітності наукових та навчально-наукових підрозділів ЗВО про результати наукової та науково-технічної діяльності, організування поточного контролю та щорічної атестації здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук щодо виконання індивідуальних планів підготовки, супровід процедури проходження документів здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора наук у спеціалізованих вчених рада, подання звітів з державних статистичних спостережень.

5. *Підсистема інформаційно-комунікаційного забезпечення* охоплює такі види робіт: проектування, побудова, управління й підтримка інформаційної мережі університету, у тому числі в сфері ННТД, розроблення та супровід інформаційно-аналітичних систем (наприклад, щодо h-індексів ННПП), проектування та розроблення веб-сайтів за різними напрямками (наприклад, щодо підготовки та організування наукових конференцій, представлення наукових видань тощо), проектування, розроблення та підтримка програмних засобів навчального призначення (зокрема, для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії), впровадження інформаційних технологій в освітнє середовище; розроблення електронних засобів навчального призначення (віртуального навчального середовища) [9].

6. *Підсистема приладного та матеріально-технічного забезпечення* – сукупність засобів (зокрема, приладів, обладнання, матеріалів) для проведення наукових досліджень, виконання фундаментальних та прикладних наукових-дослідних робіт.

7. *Підсистема маркетингового забезпечення* виконує такі завдання: вивчає ринок наукової та науково-технічної продукції ЗВО, здійснює інформаційний супровід і рекламу науково-технічних (експери-

ментальних) розробок, отриманих в університеті, бере участь у проведенні міжнародних, державних, галузевих виставок, ярмарок, конференцій, семінарів, інноваційних біржах науково-технічної продукції, орієнтує тематику науково-дослідних робіт на потреби регіону, визначає фактори розвитку та перспективи стабільності попиту на пропоновану університетом наукову та науково-технічну продукцію.

8. Підсистема метрологічного забезпечення охоплює сукупність метрологічних норм і правил, а також застосування технічних засобів, необхідних для досягнення єдності і потрібної точності вимірювань. Метрологічні підрозділи ЗВО забезпечують: проведення аналізу стану вимірювань на всіх стадіях виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), визначення оптимальної номенклатури засобів вимірювальної техніки та їх впровадження для забезпечення підвищення ефективності виконання НДДКР, організування та проведення метрологічного контролю і нагляду в наукових підрозділах університету, організування проведення в установленому порядку метрологічної атестації, перевірки, калібрування і ремонту засобів вимірювальної техніки, зберігання і підтримання на належному рівні еталонів, комплексів обладнання для перевірки та калібрування тощо.

Усі перелічені забезпечувальні підсистеми є умовою існування системи ННТД, забезпечуючи її формування, функціонування та результативність.

За управлінням система ННТД поділяється на *керівну та керовану підсистеми*. Керівна підсистема системи наукової діяльності через складові процесу управління (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання) забезпечує процес напровадження стратегічних рішень та функціонує відповідно до визначеної стратегії, нормативно-правової бази, пріоритетних напрямів розвитку, з урахуванням сильних та слабких сторін, загроз та викликів. Керівна підсистема покликана створювати умови для мотивування ННПП, забезпечення високої результативності і задоволеності роботою. Її складовими є такі компоненти.

1. Колегіальні органи управління ЗВО – вчена рада ЗВО (колегіальний орган управління закладу вищої освіти), науково-технічна рада (колегіальний орган управління науковою і науково-технічною діяльністю, який виконує консультативно-дорадчі функції), вчені ради навчально-наукових інститутів (факультетів). Вчена рада ЗВО визначає стратегію і перспективні напрями розвитку наукової та інноваційної діяльності; ухвалює основні напрями проведення наукових досліджень та інноваційної діяльності [6]. Науково-технічна рада здійснює аналізування наукової та науково-технічної діяльності, підготовку та реалізування заходів щодо вирішення найважливіших наукових та науково-технічних проблем в межах пріоритетних напрямів наукових досліджень, визначених вченою радою ЗВО, сприяє комплексності вирішення наукових та науково-технічних проблем науковими підрозділами ЗВО, здійснює конкурсний відбір (перший етап) проектів наукових досліджень і розробок, що виконуватимуться за рахунок видатків загального фонду державного бюджету тощо.

2. *Адміністративно-управлінський персонал:*

- керівник ЗВО – ректор, президент, начальник, директор. Згідно із [6] «керівник є представником закладу вищої освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами...» та «відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти...»;

- заступник керівника ЗВО (проректор, віцепрезидент, заступник начальника, заступник директора), діяльність якого безпосередньо пов'язана з науковим процесом;

- керівники структурних підрозділів: директор (начальник) інституту та його заступники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з науковим процесом; декан (начальник) факультету та його заступники, діяльність яких безпосередньо пов'язана з освітнім або науковим процесом; завідувач (начальник) кафедри [6, 7].

До *керованої підсистеми* належать елементи системи, які безпосередньо провадять ННТД – наукові, науково-педагогічні та інші працівники, а також здобувачі вищої освіти.

В межах ознаки «Суб'єкти ННТД» система ННТД охоплює такі підсистеми [6, 10, 11]:

1. *Підсистема здобувачів вищої освіти* – студенти, аспіранти, докторанти.

2. *Підсистема наукових, науково-педагогічних працівників* – вчені, які мають вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня, відповідно до трудового договору (контракту) професійно провадять наукову, науково-педагогічну, науково-технічну, науково-організаційну діяльність (наукові працівники) або наукову, науково-педагогічну діяльність (науково-педагогічні працівники). До складу підсистеми входить і адміністративно-управлінський персонал, який здійснює безпосереднє керівництво дослідницьким процесом (у тому числі керівники наукових організацій та підрозділів, які виконують наукові дослідження та розробки).

3. *Підсистема інших працівників закладів вищої освіти* – інженерно-технічні працівники (які професійно займаються науковими дослідженнями та розробками і безпосередньо беруть участь у створенні нових знань, продуктів, процесів, методів та систем), а також техніки (основні функції яких вимагають володіння технічними знаннями та досвіду в одній чи декількох сферах природничих, технічних, суспільних або гуманітарних наук, які беруть участь у виконанні наукових досліджень і розробок, виконуючи технічні функції, як правило, під керівництвом дослідників) та допоміжний персонал (працівники, які виконують допоміжні функції, пов'язані з проведенням досліджень і розробок: працівники планово-економічних, фінансових підрозділів, патентних служб, підрозділів науково-технічної інформації, науково-технічних бібліотек; робітники, які здійснюють монтаж, наладку, обслуговування та ремонт наукового обладнання та приладів тощо).

4. *Підсистема працівників підприємств, які спільно з ЗВО провадять наукову і науково-технічну діяльність* – працівники підприємств, які залучені до виконання науково-дослідних робіт або інших форм

наукової діяльності ЗВО на підставах угод та договорів між ЗВО та підприємством.

Ще однією ознакою, за якою здійснено декомпозицію системи, є наукова і науково-технічна продукція – науковий та (або) науково-технічний (прикладний) результат, призначений для реалізації. До *підсистеми наукових результатів* належить нове наукове знання, одержане в процесі фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксоване на носіях інформації. Це – наукові публікації (статті, монографії, опубліковані доповіді), проекти нормативно-правових актів, нормативні документи тощо. До *підсистеми науково-технічних результатів належать* одержані під час проведення прикладних наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок нові або істотно вдосконалені матеріали, продукти, процеси, пристрої, технології, системи, нові або істотно вдосконалені послуги, введені в дію нові конструктивні чи технологічні рішення, завершені випробування, розробки, що впроваджені або можуть бути впроваджені в суспільну практику. Це – ескізний проект, експериментальний (дослідний) зразок або його діючої моделі, конструкторська або технологічна документація, проект нормативно-правового акта, нормативного документа тощо [12].

#### ВИСНОВКИ

Розроблення декомпозиції системи ННТД за підсистемами в межах різних ознак та аналізування сутності кожної із підсистем дає змогу відобразити структуру системи та взаємозв'язки і взаємодії між підсистемами. Інформація про структуру системи ННТД є базою для подальшого дослідження стану системи та її поведінки, вивчення умов стабільності та стійкості системи.

#### Список використаних джерел

1. Кузьмін О.Є. Формування та використання системи наукової діяльності у вищих навчальних закладах України / О.Є. Кузьмін, Л.В. Жук // *Бізнес Інформ.* – 2017. – № 11. – С.168–173.
2. Месарович М. Теория иерархических многоуровневых систем / М. Месарович, Д. Мако, И. Такаха. – М.: Мир, 1973. – 344 с.
3. Вовк В.М. Моделирование инновационного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем: монографія / В.М. Вовк, В.Б. Антонів, Н.І. Камінська; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. – Львів: Край, 2014. – 388 с.
4. Мізюк Б.М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: монографія /

Б.М. Мізюк. – Львів: Коопосвіта, 2000. – 417 с.

5. Глушенко В.В. Менеджмент: системные основы / В.В. Глушенко. – Железнодорожный: Крылья, 1996. – 216 с.
6. Про вищу освіту [Електронний ресурс]: Закон України від 1 лип. 2014 р. № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.03.2018).
7. Щодо Положення про організацію наукової, науково-технічної діяльності у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації [Електронний ресурс]: Наказ від 01.06.2006 р. № 422 / М-во освіти і науки України // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1197-06> (дата звернення: 12.03.2018).
8. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ [Електронний ресурс]: Постанова від 28 лют. 2002 р. № 228 / Каб. Міністрів України // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-%D0%BF> (дата звернення: 12.03.2018).
9. Співаковський О.В. Побудова ІКТ інфраструктури ВНЗ: проблеми та шляхи вирішення / О.В. Співаковський, М.О. Вінник, Ю.Г. Тарасіч // Інформаційні технології і засоби навчання. – 2014. – Т. 39, вип. 1. – С. 99–116. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN\\_2014\\_39\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ITZN_2014_39_1_11) (дата звернення: 12.03.2018).
10. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 3-наука (річна) "Звіт про здійснення наукових досліджень і розробок" [Електронний ресурс]: Наказ від 24.06.2016 р. №104 / Держ. служба статистики України. – Режим доступу: [http://ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2016/104/104\\_2016.htm](http://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2016/104/104_2016.htm) (дата звернення: 12.03.2018).
11. Роз'яснення щодо заповнення форми державного статистичного спостереження № 3-наука (річна) "Звіт про здійснення наукових досліджень і розробок" від 05.08.2016 №17.4-12/16 [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/albom/albom\\_2017/2\\_6.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/albom/albom_2017/2_6.htm) (дата звернення: 12.03.2018).
12. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 26 листоп. 2015 р. № 848-VIII / Верховна Рада України // Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19> (дата звернення: 12.03.2018).

КАРАПЕТЯН

Ольга Михайлівна  
art\_lina03@yahoo.com

УДК 338.1

НОВІ СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СУВЕРЕННИХ ФОНДІВ  
ДОБРОБУТУ В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХNEW STRATEGIC VECTORS OF SOVEREIGN DEVELOPMENT FUNDS  
DEVELOPMENT IN MODERN GLOBALIZATION PROCESSESк.е.н., доцент, кафедра  
економічної безпеки та  
фінансових розслідувань  
ТНЕУ*Розглянуто особливості створення суверенних фондів з вектором на стабілізацію або розвиток, що дало можливість встановити яким чином ці кошти можуть застосовуватись при реалізації проекту корпоративної інтернаціоналізації та розвитку узгодженості світової політики навколо**фіскальних ідеологій МФО. У статті запропоновано шляхи забезпечення фінансової стабілізації за рахунок використання фінансових резервів акумульованих в суверенних фондах. Зокрема, встановлено, що в зв'язку з кризою на сировинних ринках суверенні фонди змінювали стратегію інвестування на користь вкладення коштів у високоприбуткові акції і альтернативні активи. Наголошено на поглибленні вивчення світового досвіду управління суверенними фондами та можливість їх запровадження в Україні.**Рассмотрены особенности создания суверенных фондов с вектором на стабилизацию или развитие, что позволило установить каким образом эти средства могут применяться при реализации проекта корпоративной интернационализации и развития согласованности мировой политики вокруг фискальных идеологий МФО. В статье предложены пути обеспечения финансовой стабилизации за счет использования финансовых резервов аккумулированных в суверенных фондах. В частности, установлено, что в связи с кризисом на сырьевых рынках суверенные фонды меняли стратегию инвестирования в пользу вложения средств в высокодоходные акции и альтернативные активы. Отмечено углублении изучения мирового опыта управления суверенными фондами и возможность их внедрения в Украине.**The peculiarities of creating sovereign funds with a vector for stabilization or development were considered, which gave an opportunity to establish how these funds can be used in the implementation of the project of corporate internationalization and the development of the coherence of world politics around the fiscal ideologies of the MFI. The article proposes ways to ensure financial stabilization through the use of financial reserves accumulated in sovereign funds. In particular, it has been established that in connection with the crisis in commodity markets, sovereign funds changed the investment strategy in favor of investing in highly profitable stocks and alternative assets. It is emphasized on the deepening of the study of world experience in managing sovereign funds and the possibility of their introduction in Ukraine.**Ключові слова:* суверенні фонди, фінансова криза, міжнародні фінансові інституції, фінансовий ринок, інвестиції, макроекономічна політика*Ключевые слова:* суверенные фонды, финансовый кризис, международные финансовые институты, финансовый рынок, инвестиции, макроэкономическая политика*Keywords:* sovereign funds, financial crisis, international financial institutions, financial market, investment, macroeconomic policy**ВСТУП**

Постановка завдання. Суверенні фонди добробуту, особливо на початку XXI ст. стали важливими суб'єктами глобального фінансового ринку. Вони представляють собою зміну підходів до традиційних функцій держав та дозволяють політичним організаціям, державним установам брати участь у приватних ринках транзакцій за межами своїх національних кордонів як учасників приватного ринку.

З одного боку, суверенні фонди – це державна система, заснована на принципах суверенітету, що ґрунтується на формальних структурах з чітким окресленням територіальних кордонів. З іншого боку – це нова система соціально-сформованих функціонально різних управлінських органів, заснована на

принципах вільного руху капіталу та інвестицій, що ґрунтується на системі функціональних структур.

Суверенні фонди стали невід'ємною частиною взаємопов'язаних економічних відносин, які в сукупності відображають глобалізаційні процеси.

Концептуальні засади формування суверенних фондів закладені у працях Ф. Бутинця, В. Геєця, І. Нагорної, О. Пархомчука, Ю. Пікуша, В. Кудряшова.

**МЕТА РОБОТИ**

Метою даної статті є визначення новітніх напрямків розвитку суверенних фондів добробуту в світових глобалізаційних процесах та виявлення доцільності їх формування в умовах вітчизняної економіки.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, наукові матеріали періодичних видань, експертні матеріали Міжнародної робочої групи суверенних фондів. ресурси Internet.

У ході проведення дослідження використано методи узагальнення, аналізу та синтезу, метод порівнянь та узагальнень.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Упродовж останніх років діяльність суверенних фондів як потенційних інвесторів набула істотного розвитку. Ресурси фондів є потужним джерелом прямих іноземних інвестицій в широкий спектр активів у тому числі: сільськогосподарські угіддя, аеропорти, енергетику, фінанси, нерухомість, фондові ринки. Тому цілком очевидно, що суверенні фонди стали об'єктом системного і детального вивчення. Суверенні фонди через призму новітніх глобальних економічних викликів все більше розглядаються як важливі інструменти внутрішньої макроекономічної політики.

За останні роки суверенні фонди багатьох країн накопичили значні резерви і посилили свій вплив на світовому фінансовому ринку. Станом на січень 2016 р. суверенні фонди здійснювали управління значними фінансовими ресурсами, що оцінювалися в 6,3 трлн. дол. США [1].

Міжнародні фінансові організації у своїй діяльності почали формувати політику кредитування з врахуванням ресурсів суверенних фондів. Більше того, експерти МВФ приймали активну участь у розробці інституціональної архітектури суверенних фондів, що призвело до розробки впливових норм їх організаційно-правового регулювання (принципи Сантьяго). Зокрема, суверенні фонди у формі стабілізаційних, ощадних фондів та фондів розвитку, а також у формі фіскальних дисциплінарних цілей розвитку фондів були залучені до технічної допомоги та проєктів кредитування МВФ [2]. Новітні виклики світової фінансово-економічної системи призвели до диверсифікації інструментів впливу МФО на стратегію використання фінансових резервів суверенних фондів, зокрема тепер МФО можуть переглядати ресурси суверенних фондів як корисну частину інструментів МФО для кредитування та створення потенціалу для країн, що розвиваються, за умови відповідності певним критеріям. У той же час, суверенні фонди прийшли до розгляду МФО як потенційних суб'єктів інвестування [3].

Суверенні фонди – це резерви фінансових ресурсів, заощадження, які можуть використовуватися на різні цілі для інвестицій як в межах держави, так і за її межами. Таким чином, вони за своєю сутністю є потенційно важливим інструментом економічної політики, виступають як важливий елемент у формуванні та функціонуванні глобальної системи, заснованої на вільному переміщенні капіталу та інвестицій. У цьому контексті міжнародні фінансові установи, зокрема Світовий банк та МВФ, позитивно сприймали будь-які зусилля держав щодо відкриття своїх кордонів до притоку капіталу (за винятком питань забезпечення національної безпеки). У цьому контексті пріоритетним завданням світової фінансової

архітектури було захист приватної, комерціалізованої інвестиційної діяльності за межами їх кордонів дотримання глобалізованого економічного (і, особливо, фінансового) порядку [3].

Постійною платформою для дискусії проблем розвитку і функціонування суверенних фондів на основі принципів Сантьяго служить Міжнародний форум суверенних фондів добробуту (The International Forum of Sovereign Wealth Funds), який сформований Міжнародною робочою групою в 2009 р [4]. Станом на початок 2018 р. до складу Міжнародного форуму суверенних фондів добробуту входять 32 фонди з 31 країни [5].

Початкова фінансова орієнтація суверенних фондів була обмежена обсягом та характером вихідних інвестицій. Але, упродовж функціонування суверенних фондів відбулися зміни їх внутрішньої політики, оскільки обсяги цілей суверенних фондів були розширені та змінені. У 2008 р. було розглянуто можливість розширення завдань фондів добробуту, як суверенних фондів розвитку. Так, У період глобальної фінансової кризи (2008 р.) інвестиції в основний капітал стали відбуватися набагато рідше, а зусилля щодо забезпечення прозорості суверенних фондів та їх підзвітності поступилися місцем конкуренції за їх капітал.

Суверенні фонди стали одержувачами фінансових ресурсів, спрямованих на стимулювання інвестицій в Європі. У той же час суверенні фонди, які сформувався на Близькому Сході зіткнулися з новими обмеженнями через жорстку економію бюджетних коштів, викликаних падінням цін на природні ресурси. Уряди в значній мірі відмовилися від зусиль реорганізувати суверенні фонди, щоб диверсифікувати інвестиційні цілі. Зокрема, у червні 2016 р. було оголошено про злиття Міжнародної нафтової інвестиційної компанії Абу-Дабі з компанією «Мубадала Девелопмент», які мали абсолютно різні цілі і стратегії. Консолідація суверенних активів стала новим трендом.

Як уже було зазначено, кількісний і якісний розвиток суверенних фондів насамперед пов'язано з періодом високих цін на нафту у першому десятилітті XXI ст. Але в зв'язку з кризою на сировинних ринках суверенні фонди змінюють стратегію інвестування на користь вкладення коштів у високоприбуткові акції і альтернативні активи (наприклад, нерухомість), зокрема:

– Державний пенсійний фонд Норвегії (SPU) інвестує у високотехнологічні компанії (Apple, Alphabet, Microsoft) і сфери, які пов'язані з нафтою і газом. Більше того, упродовж останніх років фондом здійснено перегляд стратегії розвитку у напрямку інвестування в ринки, що розвиваються. У співпраці із Центральним банком використовують свого роду індекс, що складається з 23 валют. Хоча станом на початок 2018 р. розглядається проєкт, де планується використовувати індекс, що складається з трьох основних валют: долар, євро і британський фунт. На думку фахівців, такі заходи зменшать фінансові ризики пов'язані з волатильністю іноземних валют та перманентними світовими кризами. Таким чином, в довгостроковій перспективі диверсифікація вкладень в боргові цінні папери не така ефективна, як, наприклад, дивер-

сифікація вкладень в акції. Так, зокрема станом на початок 2018 р. фонд володіє борговими цінними паперами на суму 140 млрд. дол. США, з них 20 млрд. дол. США припадають на Японію, 40 млрд. дол. США – на цінні папери країн, що розвиваються [5].

За підсумками 2017 р. прибутковість інвестицій фонду в акції складала 3,4 %, в облігації – 1,1 %, в нерухомість – 2,1 %. Найбільший позитивний внесок в прибутковість фонду в II кварталі внесли інвестиції в акції Nestle, китайської Tencent і швейцарської Novartis. Найбільших втрат фонд зазнав від інвестицій в акції General Electric, AT & T та IBM. Обсяг активів Суверенного фонду Норвегії станом на кінець 2017 р. складав 8 трлн. 20 млрд. крон (1,01 трлн. дол. США) [1].

– Суверенний фонд Королівства Саудівська Аравія за останній рік інвестував 50 млрд. дол. США в іноземні активи, більшу частину – в технологічні компанії. Наприклад, в червні 2016 р. суверенний фонд інвестував 3,5 млрд. дол. США в Uber. Фонд державних інвестицій Саудівської Аравії також переглянув стратегічні напрямки розвитку і свої фінансові ресурси інвестує у транспортну сферу, в тому числі спільно з іншими холдингами. Суверенні фонди країни активно використовували значні активи для виходу на публічні внутрішні та зовнішні ринки акцій. Згідно з недавнім аналізом, Саудівська Аравія є крупним акціонером в 89 з 100 найбільших фірмах країни – і власником контрольного пакета акцій в 34 фірмах [5].

– Уряд Катару розробляє стратегію інвестування в технологічні стартапи.

Ряд суверенних фондів були створені в ході світової фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Французький стратегічний інвестиційний фонд Le Fonds stratégique d'Investissement (FSI) є одним з таких фондів. Він був створений в листопаді 2008 р. FSI був заснований для підвищення вартості акцій і в цілому стабілізації функціонування французьких компаній. FSI регулюється Caisse des Depots, французької державною компанією, створеною в 1816 р. За рахунок створення дочірніх компаній Caisse des Depots є глобальним інституційним інвестором з активною присутністю більш, ніж на 100 фінансових ринках. Фінансова надійність Caisse des Depots відбивається у високих кредитних рейтингах компанії: Moody's (Aa1), Standard & Poor's (AA), і Fitch (AA +) [1].

Консолідуючи свої активи, суверенні фонди ймовірно, зосередять увагу на внутрішніх біржах. Зрештою будь-які подальші продажі державних активів будуть проводитися на публічних ринках акцій, завдяки зацікавленості політиків регіону в розвитку місцевих ринків капіталу.

Ключове розуміння, яке може бути отримано в результаті функціональної експертизи суверенних фондів у країнах, що розвиваються полягає в тому, що розширення використання суверенних фондів може створювати фундаментальну напругу в межах поточної формальної аналітичної системи.

Інша важлива тенденція – це зростання суверенних фондів, в основному орієнтованих на промисловий або економічний розвиток, залучення прямих іноземних інвестицій та оптимізація державних підприємств.

З огляду на останні тенденції бачимо, що суверенні індустріальні конгломерати формуються та успішно розвивають економічні партнерські відносини, отримуючи вигоду від передачі знань та промислового розвитку в таких галузях, як аерокосмічна, оборонна, енергетична та технологічна.

## ВИСНОВКИ

Отже, Україна накопичує досвід щодо управління суверенними фондами, а також на рівні влади розглядаються перспективи залучення коштів світових суверенних фондів. В умовах світової фінансової кризи суверенні фонди різних країн змінювали свої інвестиційні стратегії, переорієнтовуючись на внутрішні ринки. Під час ходи кризи з'явився ряд нових суверенних фондів, в тому числі Le Fonds Stratégique D'Investissement у Франції. В умовах поширення зовнішніх ефектів зараження внаслідок кризових явищ в світовій економіці суверенні фонди змінювали стратегію інвестування на користь вкладення коштів у високоприбуткові акції і альтернативні активи (наприклад, нерухомість).

Встановлено, що коли приплив іноземного капіталу на ринки країн – власників суверенних фондів скорочується, державні фонди змушені заміщати іноземних інвесторів або створювати умови для співінвестування з іноземними партнерами.

## Список використаних джерел

1. Global sovereign wealth fund, Tue Apr 19, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до інформації: <http://www.reuters.com/>.
2. Карапетян О. Суверенні фонди в системі забезпечення фінансової безпеки держави: діалектика теоретичних уявлень та оцінка сутності держави [Текст] / О. Карапетян // Економіка. Управління. Інновації. Серія: економічні науки: електронне наукове фахове видання. Житомирський державний університет імені Івана Франка. – 2016. – Випуск № 2 (17).
3. Карапетян О.М. Формування державних фінансових резервів у ретроспективі економічного розвитку [Текст] / О. Карапетян // Економіка і суспільство: електронне наукове фахове видання. Мукачівський державний університет. – 2017. – Випуск 12.
4. Принципи Сантьяго / Міжнародна робоча група суверенних фондів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ecgi.org/codes/documents/iwg\\_santiago\\_principles\\_oct2008\\_enpdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/iwg_santiago_principles_oct2008_enpdf)
5. Вивчаючи нові горизонти ринків / Міжнародний форум суверенних фондів IFSWF. – Астана, 5-7 вересня 2017 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iwg-swif.org/>

ДАНИЛЮК  
Марія Миколаївна  
malculum@ukr.net

УДК 336.763.33

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СХЕМ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ  
У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ БОРГОВИМИ  
ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ

METHODICAL APPROACH TO SELECTION OF THE  
RESTRUCTURIZATION SCHEME IN THE FINANCIAL LIABILITY  
SYSTEM MANAGEMENT SYSTEM

к.е.н., викладач, Івано-  
Франківський навчально-науковий  
інститут менеджменту  
Тернопільського національного  
економічного університету

*Розглянуто методичний інструментарій до вибору схем реструктуризації у системі управління фінансовими борговими зобов'язаннями. На основі методу аналізу ієрархій, здійснено порівняння методів реструктуризації фінансових боргових зобов'язань. Визначено, що боргова політика держави повинна базуватися на основі реалізації схем «борг/облігації» і «борг/акції».*

*Rассмотрены методический инструментарий для выбора схем реструктуризации в системе управления финансовыми долговыми обязательствам. На основе метода анализа иерархий, проведено сравнение методов реструктуризации финансовых долговых обязательств. Определено, что долговая политика государства должна базироваться на основе реализации схем «долг/облигации» и «долг/акции».*

*The methodical toolkit for choosing restructuring schemes in the system of management of financial debt obligations is considered. Based on the hierarchy analysis method, a comparison of methods for restructuring financial debt obligations has been made. It is determined that the state's debt policy should be based on the implementation of «debt-bond» and «debt-share» schemes.*

*Ключові слова:* фінансові боргові зобов'язання, реструктуризація, метод аналізу ієрархій

*Ключевые слова:* финансовые долговые обязательства, реструктуризация, метод анализа иерархий

*Keywords:* financial liabilities, restructuring, method of hierarchy analysis

## ВСТУП

На сучасному етапі для України особливо актуальна проблематика реструктуризації фінансових боргових зобов'язань. Реструктуризація передбачає використання методів, що дозволяють полегшити тягар заборгованості та змінити первісну оцінку кредитних інструментів. Серед них виділять: зміну термінів дії боргових зобов'язань, зниження відсотків за їх обслуговування та різні боргові свопи: борг/облігації, борг/акції, борг/внутрішній борг, борг/експорт, борг/екологія [1, с. 108-109]. Проблема реструктуризації фінансових боргових зобов'язань відображена в працях таких вітчизняних науковців: Л. Алексеєнко, Т. Вахненко, Н. Кравчук, І. Лютого, С. Онишко, Р. Рака, О. Рожка, та ін. Віддаючи належне напрацюванням вчених з даної проблематики, слід зауважити, що дослідження з цих питань, які проводилися науковцями, обмежувалися розкриттям окремих аспектів проблеми.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у модернізації методичного підходу до вибору схем реструктуризації у системі управління фінансовими борговими зобов'язаннями.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є монографії та інші наукові публікації провідних учених, аналітична інформація науково-дослідних установ. При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу та метод

аналізу ієрархій.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Одним із методів дослідження проблем реструктуризації фінансових боргових зобов'язань є метод аналізу ієрархій, який дозволяє досліджувати складні процеси шляхом парних порівнянь відповідним чином визначених компонент. Даний метод характеризується замкнутою логічною конструкцією, що передбачає поділ проблеми на окремі складові, забезпечуючи її структурування і спрощення з побудовою відповідної ієрархії. В результаті може бути визначена відносна міра (інтенсивність) взаємодії елементів ієрархії і міра їх впливу на загальну проблему [2, с. 32].

Метод аналізу ієрархій відображає процедуру синтезу багатьох елементів, визначення їх пріоритетності та формування набору альтернативних рішень. В ієрархії відтворюється складність досліджуваного об'єкту, при цьому глобальна ціль проблеми є зазвичай найвищим рівнем ієрархії. Далі слідує рівень критеріїв, кожен з яких може визначатися множиною показників нижчого рівня, за якими слідує рівень альтернатив.

Ієрархія вважається повною, якщо кожний елемент заданого рівня функціонує як (критерій) показник для всіх елементів нижчого рівня. Закон ієрархічної неперервності вимагає, щоб елементи нижчого рівня ієрархії були порівнянні попарно щодо елементів вищого рівня. Ціллю побудови є отримання

пріоритетів елементів на останньому рівні, що відображають відносний вплив на вершину ієрархії.

Після ієрархічного відображення проблеми виникає задача встановлення пріоритетів показників, оцінка кожної з альтернатив і визначення найважливішої з них за допомогою парних порівнянь. Елементи ієрархії порівнюються попарно по відношенню до їх впливу (ваги або інтенсивності) на загальну для них характеристику. На основі порівняння наборів елементів формується така матриця:

$$A = \begin{Bmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{Bmatrix}, \quad (1)$$

де  $a_{ij}$  – чисельне значення важливості  $i$ -го елемента в порівнянні з  $j$ -м щодо елемента вищого рівня (за мірою впливу на елемент вищого рівня).

Рекомендована кількість елементів для порівняння –  $7 \pm 2$ . При цьому невелика погрішність в кожній відносній величині сильно не змінює її. Для більш широкого класу об'єктів використовують ієрархічну декомпозицію, при якій елементи групуються в порівнювані класи з семи елементів. Елемент з найбільшою вагою в класі також включається в наступний клас елементів з великими вагами і процедура повторюється від одного класу до суміжного класу до визначення всіх вагових коефіцієнтів.

На рис. 1. відображено ієрархічну структуру вибору схеми реструктуризації фінансових боргових зобов'язань.

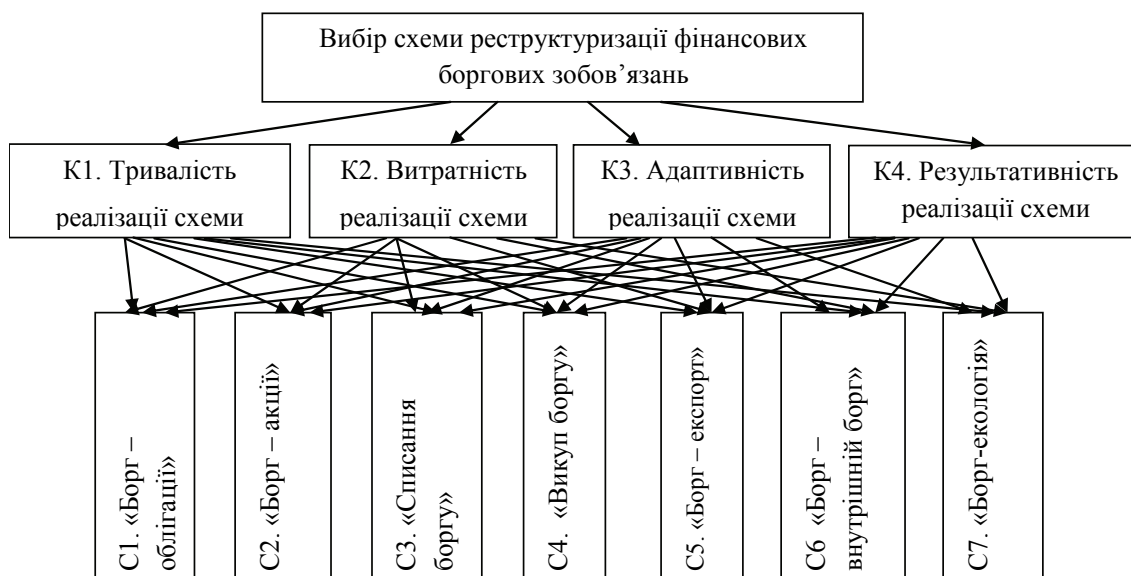


Рис. 1. Ієрархічна структура вибору схеми реструктуризації фінансових боргових зобов'язань [побудовано автором самостійно]

Для побудови ієрархічної структури визначено пріоритетні критерії такі як: «тривалість реалізації схеми», «витратність реалізації схеми», «адаптивність реалізації схеми» та «результативність реалізації схеми».

Критерій «тривалість реалізації схеми» – це період, протягом якого може бути застосована схема реструктуризації. Це період, необхідний для узгодження основних умов реструктуризації: оцінювання ресурсної бази для реалізації схеми, визначення валюти розрахунків, розробки процентної політики, визначення напрямів використання кредитів і процедур контролю.

Критерій «витратність реалізації схеми» – це порівняння економічного результату від проведеної реструктуризації з поточними витратами, які безпосередньо пов'язані з його досягненням.

Критерій «адаптивність реалізації схеми» – це можливість застосування схеми реструктуризації в умовах трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища, що передбачає перебудову її структурних елементів і взаємозв'язків між ними в умовах

фінансової нестабільності.

Критерій «результативність реалізації схеми» – це сукупний результат від реалізації відповідної схеми реструктуризації фінансових боргових зобов'язань, представлений кількісними та якісними показниками, що характеризує відповідність результатів реструктуризації до цілей чинної боргової політики і отриманих конкретних фінансових результатів, а також накопичення потенціалу для подальшого виконання взятих на себе зобов'язань. Передбачає визначення відношення фактично отриманих результатів до максимально можливих, які визначені в процесі реструктуризації фінансових боргових зобов'язань.

Для парних порівнянь використаємо шкалу рангів, представлену у табл. 2. Ця шкала є синтезом ранжування оцінок параметрів, отриманих аналітичними методами і семантики проражованих елементів.

Парні порівняння пріоритетних критеріїв К1 – «тривалість реалізації схеми», К2 – «витратність реалізації схеми», К3 – «адаптивність реалізації схеми» та К4 – «результативність реалізації схеми» представимо у табл. 3.

Таблиця 2

Шкала відносної важливості [побудовано автором самостійно]

Ранг	Визначення	Характеристика
1	Рівна важливість	Рівний вклад двох елементів в досягнення цілі
3	Незначна перевага	Помірна перевага одного елемента над іншим
5	Часткова перевага	Часткова перевага одного елемента над іншим
7	Значна перевага	Значна перевага одного елемента над іншим
9	Дуже сильна перевага	Дуже сильна перевага одного елемента над іншим
2,4,6,8	Проміжне рішення між двома сусідніми рангами	Застосовується в компромісному випадку

Таблиця 3

Матриця парних порівнянь критеріїв

Критерії	K1	K2	K3	K4	Вектор матриці	Вектор пріоритетів
K1	1,00	0,50	1,00	1,00	0,84	0,20
K2	2,00	1,00	2,00	1,00	1,41	0,34
K3	1,00	0,50	1,00	0,33	0,64	0,15
K4	1,00	1,00	3,00	1,00	1,32	0,31
Сума	5,00	3,00	7,00	3,33	4,21	1,00
Максимальне значення	4,12					
Індекс узгодженості (IU)	0,039					
Випадковий індекс (BI)	0,90					
Відношення узгодженості (BU)	0,043					

При складанні парних матриць розраховують індекс узгодженості за формулою:

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (2)$$

де  $\lambda_{\max}$  – максимальне власне число;  $n$  – порядок матриці парних рівнянь.

Відношення узгодженості розраховується за формулою:

$$BU = \frac{IU}{BI}, \quad (3)$$

де  $BI$  – випадковий індекс. Прийнятним вважається значення  $BU$ , що не перевищує 0,1. Зауважимо, що випадковим індексом називається індекс узгодженості згенерованої випадковим чином за шкалою від 1 до 9 обернено-симетричної матриці з відповідними оберненими величинами елементів [3, с. 25].

Згенеровані в Національній лабораторії Оквіджа значення  $BI$  для матриць четвертого і сьомого порядків дорівнюють 0,9 і 1,32 відповідно.

Щодо пріоритетності критеріїв з точки зору забезпечення ефективності реструктуризації фінансових боргових зобов'язань, перевагу віддано таким критеріям, як «результативність реалізації схеми» та «витратність реалізації схеми». У табл. 4 наведено розрахунок матриці парних порівнянь за критерієм K1 «Тривалість реалізації схеми».

В отриманих матрицях парних порівнянь всі оцінки є узгоджені. Це свідчить про те, що отримані результати є достовірними їх можна використовувати для подальшої оцінки. Оцінки альтернатив розраховуються множенням матриці, складеної з упорядкованих оцінок альтернатив, на матрицю, елементами якої є вагові коефіцієнти вказаних оцінок (табл. 5).

Таблиця 4

Матриця парних порівнянь схем реструктуризації фінансових боргових зобов'язань за критерієм «K1. Тривалість реалізації схеми»

Тривалість реалізації схеми	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Вектор матриці	Вектор пріоритетів
<i>l</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
C1	1,00	1,00	5,00	4,00	0,50	1,00	2,00	1,53	0,18
C2	1,00	1,00	4,00	4,00	0,25	1,00	0,50	1,10	0,13
C3	0,20	0,25	1,00	0,50	0,14	0,17	0,20	0,28	0,03
C4	0,25	0,25	2,00	1,00	0,13	0,20	0,20	0,35	0,04

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C5	2,00	4,00	7,00	8,00	1,00	0,50	0,33	1,85	0,22
C6	1,00	1,00	6,00	5,00	2,00	1,00	0,50	1,63	0,20
C7	0,50	2,00	5,00	5,00	0,50	2,00	1,00	1,58	0,19
Сума	5,95	9,50	30,00	27,50	4,52	5,87	4,73	8,32	1,00
Максимальне власне значення	7,37								
Індекс узгодженості (IУ)	0,162								
Випадковий індекс (BI)	1,32								
Відношення узгодженості (BU)	0,047								

Таблиця 5

## Матриця остаточної оцінки альтернатив

C1	0,18	0,29	0,19	0,32
C2	0,13	0,26	0,16	0,26
C3	0,03	0,07	0,03	0,07
C4	0,04	0,18	0,09	0,20
C5	0,22	0,06	0,22	0,04
C6	0,20	0,05	0,23	0,06
C7	0,19	0,10	0,07	0,04

$$\begin{matrix}
 & \begin{matrix} 0,20 \\ 0,34 \\ 0,15 \\ 0,31 \end{matrix} \\
 \times & \\
 & = \begin{matrix} 0,261 \\ 0,219 \\ 0,059 \\ 0,147 \\ 0,111 \\ 0,109 \\ 0,095 \end{matrix}
 \end{matrix}$$

## ВИСНОВКИ

Застосування методу аналізу ієрархій дозволяє стверджувати, що найкращими схемами реструктуризації за обраними критеріями є «борг-облігації» (оцінка цієї альтернативи – 0,261) і «борг-акції» (оцінка – 0,219). Далі за ефективністю слідує схема «викуп боргу» (0,147), «борг-експорт» (0,111), «борг-внутрішній борг» (0,109). Найменш ефективними за обраними критеріями виявилися схеми «борг-екологія» (0,095) і списання боргу (0,059). Таким чином, у контексті запропонованого підходу вбачається доцільним визначити боргову політику держави на основі таких схем реструктуризації фінансових боргових зобов'язань як «борг-облігації» і «борг-акції».

Список використаних джерел

1. Савостьяненко М. Механізми реструктуризації зовнішнього державного боргу: приклади для України. Наукові праці НДФІ. 2008. № 3. С. 108–118.
2. Саати Т. Принятие решений: метод анализа иерархий. Пер. с англ. Р. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

3. Павлов А., Лищук Е., Кут В. Математические модели оптимизации для обоснования и нахождения весов объектов в методе парных сравнений. Системні дослідження та інформаційні технології. 2007. № 2. С. 48-52.
4. Лондар С., Кузнецов К., Верещака І. Вплив реструктуризації зовнішніх боргових зобов'язань перед приватними кредиторами на боргову стійкість України. Фінанси України. 2016. № 1. С. 39–56.
5. Рожко О. Державні фінанси України: детермінанти та пріоритети розвитку: монографія. К.: Ліра-К, 2016. 360 с.
6. Біттер О., Чалапко Л., Кобзарук І. Актуальні проблеми дослідження державного боргу України та пропозиція заходів по управлінню ним. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Випуск 16. С. 22–26.
7. Борейко В. Шляхи виходу економіки України з кризи. Економіст. 2016. № 2. С. 17–19.

ЧЕРНИШОВА

Лілія Іванівна

УДК 330.322

НАЙДА

Єлизавета Данилівна  
elizabethnayda@gmail.comУПРАВЛІННЯ ВЕНЧУРНИМИ  
ІНВЕСТИЦІЯМИ: СПІЛЬНА РОБОТА  
ІНВЕСТОРА ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
КОМПАНІЇк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетVENTURE INVESTMENT MANAGEMENT:  
JOINT WORK OF THE INVESTOR AND THE  
COMPANY'S MANAGEMENTстудент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

*Стаття присвячена визначенню основних форм взаємодії інвестора і менеджменту компанії в галузі управління венчурними інвестиціями. Обумовлена необхідність формування комітетів з управління інвестиціями.*

*Статья посвящена определению основных форм взаимодействия инвестора и менеджмента компании в области управления венчурными инвестициями. Обусловлена необходимость формирования комитетов по управлению инвестициями.*

*The article is devoted to definition of the main forms of interaction between investor and company's management in the management of venture investments. The necessity of forming committees for investment management is conditioned.*

**Ключові слова:** венчурні інвестиції, менеджмент, корпоративне управління, венчурне управління

**Ключевые слова:** венчурные инвестиции, менеджмент, корпоративное управление, венчурное управление

**Keywords:** venture investments, management, corporate governance, venture management

## ВСТУП

Будь-якій компанії можуть знадобитися інвестиції в капітал для фінансування певного проекту або подальшого зростання компанії. Можливим варіантом реалізації такого завдання може стати отримання венчурних інвестицій.

Венчурне інвестування є одним з найважливіших механізмів функціонування національних інноваційних систем в індустріально розвинених країнах.

В умовах загострення фінансово-економічної та політичної кризи в Україні гостро постає проблема загального пошуків та інтенсифікації інвестиційної складової. Вона є ключовою в сфері управління процесами венчурного інвестування на рівні суб'єктів господарювання та ефективність якої досягається відповідним інформаційним забезпеченням.

Враховуючи, що індустрія венчурного інвестування в нашій країні перебуває на стадії свого становлення [1], ряд питань теорії та управління об'єктами венчурного інвестування залишаються не вирішеними. Зокрема, необхідним є розуміння механізмів роботи в визначеному сегменті.

Існує досить велика кількість сучасних досліджень в галузі регулювання інвестиційно-інноваційними процесами в економіці України, проте безпосередньо проблемам розвитку венчурного інвестування присвячені роботи таких вчених, як Л. Антонюк, А. Поручник, В. Савчук, І. Баранецький, В. Денисюк, О. Красовська та ін. Однак, окремі питання управління венчурним інвестуванням потребують додаткових досліджень.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні та виок-

ремленні управлінських процесів, що відбуваються в компанії, яка отримала венчурні інвестиції; з'ясування основних аспектів взаємодії між інвестиційним фондом та менеджментом компанії.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet.

При проведенні дослідження було використано абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення та формування висновків статті), системного аналізу (вивчення та аналіз наукових підходів до управління венчурними інвестиціями).

## РЕЗУЛЬТАТИ

Одним із можливих варіантів реалізації бізнес-проекту для компанії є отримання венчурного інвестування, а саме вкладення коштів в бізнес, в нові проекти. Назва «венчурний» походить від англійського «venture» – «ризикова справа». Сам термін «ризиковий» має на увазі, що у взаєминах капіталіста-інвестора і підприємця, який претендує на отримання від нього грошей, присутній елемент авантюризму. Напрямок цього бізнесу, як правило, є інноваційним і високотехнологічним. Однак говорити про те, що цей вид інвестування охоплює тільки стартапи, пов'язані з високими технологіями, було б неправильно. Венчурне інвестування може бути пов'язано і з такими напрямками, як, ресторанный бізнес або будівництво. Проте на сьогоднішній день венчурне інвестування у високі технології є найпопулярнішим.

За кордоном, головним чином у США і деяких

країнах Західної Європи, механізми венчурного фінансування підприємницьких проектів широко використовуються на практиці вже не одне десятиліття і набувають усе більш значного поширення [2]. В якості найбільш відомих і успішних прикладів впровадження проектів можна визначити проекти таких компаній, як Apple, Intel, Yahoo! і багато інших. Успішним можна назвати і досвід впровадження венчурних інвестицій в Ізраїлі, де шляхом співфінансування приватних фондів і прийняття частини ризиків на державу, порівняно швидко, була досягнута мета залучити іноземних венчурних інвесторів і менеджерів та перейняти їх досвід. Ця країна посідає восьме місце у світі по захисту прав інвесторів, має 6000 оформлених стартапів, 250 найактивніших венчурних фондів, 280 центрів досліджень і розробок [3]. Там ринок венчурного капіталу досить насичений, тому стартапи обирають інвестора, а не навпаки.

Як і будь-який інший, венчурний бізнес у своєму

розвитку переживав злети і падіння, однак загальна позитивна тенденція його розвитку підтверджує ефективність сполучення сучасних фінансових та управлінських механізмів, опертя на потенціал високих технологій та енергію підприємництва [4]

Високі ставки у грі в поєднанні з балансуванням тривалий час на межі між ризиком втрати інвестицій і ймовірністю отримання надприбутків є чинником, що спонукає інвесторів венчурного капіталу вдаватись до виняткових (відносно інших форм інвестиційної діяльності) зусиль щодо відбору та супроводження проектів [7]. Спробуємо встановити, як саме відбувається розподіл ролей в компанії після отримання венчурного капіталу.

Розглядаючи процес венчурного інвестування, можна визначити окремі етапи, які відбуваються в компанії після отримання венчурного інвестування (рис. 1).



Рис. 1. Окремі етапи, які відбуваються в компанії після отримання венчурного інвестування [власна розробка]

Коли всі необхідні договори підписані, гроші надходять на рахунки компанії або на рахунки її контрагентів, починається період спільного існування та взаємодії компанії та інвестора. Виникає питання: як інвестор бере участь у керуванні компанією і хто в компанії відповідальний за венчурні інвестиції?

Існують певні особливості такого співробітництва в світі, які є принципово різними:

– *активне*, або англійською «*hands on*»: передбачає втручання в роботу компанії на оперативному рівні, тобто інвестор обов'язково включається до складу ради директорів з метою обговорення питань, які стосуються укладення договорів з покупцями або постачальниками, встановлення і корегування стратегії та відповідно цілей фірми, затвердження різноманітних кошторисів та бюджетів.

– *пасивне*, або англійською «*hands off*»: інвестор не бере участі в операційному управлінні фірми [5].

Механізм взаємодії інвестора та венчурної фірми

не розроблений в Україні, що певним чином ускладнює інвестиційні процеси. Суб'єктами інвестування використовуються існуючі в світі процедури. Загалом у венчурному бізнесі США та Європи інвестори не прагнуть володіти контрольним пакетом компанії, в українській практиці – все навпаки, що відображається на вторгненні в управління операційною діяльністю та відповідно на зростанні ризику зміни ключових гравців команди, які відповідають за цей сегмент.

Важливу роль у цьому процесі відіграє венчурний фонд – інвестиційний фонд з обмеженим періодом існування. Зазвичай термін життя венчурного фонду становить 10 років, але може бути продовжений. Управляюча компанія фонду – невелика за розміром і спеціалісти цієї компанії не в змозі весь час активно брати участь в управлінні інвестиційною компанією. Саме тому переключення з пасивної на активну форму управління, від «*hands off*» до «*hands on*» відбувається, в основному, тільки тоді, коли у виконанні бізнес-

плану щось було не так. У цьому випадку створюються спеціальні органи, які доповнюють існуючу систему корпоративного управління в компанії для вирішення кризових ситуацій.

В Україні інвестиційні фонди мають назву Інститути Спільного Інвестування (ІСІ). Інститут спільного інвестування – це інвестиційний фонд, який провадить діяльність зі спільного інвестування – об'єднання (залучення) грошових коштів інвесторів з метою отримання прибутку від вкладення їх у цінні папери інших емітентів, корпоративні права та нерухомість. В Україні діяльність ІСІ регулюється Законом України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» [6].

Практика повсякденної роботи інвестора з компанією вже має певний досвід і цей досвід говорить про те, що в компанії обов'язково повинна бути спеціальна людина, через яку інвестор контактує з компанією. Зрозуміло, що представники керуючої компанії фонду спілкуватимуться із засновниками компанії, частина яких виступає менеджерами але, з іншого боку, неодмінною умовою ефективної взаємодії є виділення особи, яка буде точкою входу в компанію. Це важливо тому, що це особа, в кінцевому рахунку, стає тим, кого в корпоративному управлінні прийнято називати «корпоративним секретарем», тобто досить авторитетним менеджером, через якого акціонери спілкуються з компанією.

Управління венчурними інвестиціями передбачає безпосередньо взаємодію відповідного персоналу для

досягнення загальних цілей. Тому наступний етап включає в себе вибір професійних менеджерів. Для цього передбачається виділення в компанії групи працівників, які будуть відповідальні за операції з венчурними інвестиціями шляхом та наділення їх повноваженнями до здійснення інвестицій.

Для виконання такого роду завдань необхідним персоналом є, перш за все, фінансовий директор, комерційний директор та, при наявності посади, директор з розвитку. Потрібно побудувати таку систему мотивації їх роботи та систему контролю за їх роботою, які сприятимуть зростанню вартості компанії і одночасно запобігатимуть руйнуванню цієї вартості.

Відмінні риси, які характеризують венчурного менеджера:

- готовність до міжгалузевої комунікації;
- володіння іноземними мовами;
- розуміння механізмів реалізації та просування проектів та старт-апів;
- підприємницьке лідерство та творчість;
- здатність швидко рухатися від ідеї до ринку;
- спокійне відношення до невизначеності.

Створення управлінської команди взагалі потрібно задовго до того, як вона знадобиться венчурному підприємству, і задовго до того, як воно зможе її собі дозволити. Основні відмінності корпоративно-спрямованої і венчурно-спрямованої команди можна представити у табл. 1.

Таблиця 1

**Основні відмінності корпоративно-спрямованої і венчурно-спрямованої команди [8]**

Порівняльний фактор	Корпоративне управління	Венчурне управління
Використання	Стабільний бізнес	Швидкорослий бізнес
Рушійна сила	Ідеї на підставі компетенцій	Радикально нові ідеї
Ринок	Обслуговування відомо	Завоювання того що народжується
Результат	Досить передбачений	Досить непередбачений
Інновації	Якість важніше швидкості	Важніше вийти на ринок першим
Міра успіху	Прибуток	Каталізація ринку
Дослідження ринку	Методичний аналіз факторів	Швидке експериментування
Фокус	Виконання плану	Адаптація до покупця
Головна компетенція	Чітке виконання функцій	Швидкий вихід на ринок
Управління ризиком	Уникнення ризику і невдач	Експерименти і навчання
Управління змінами	Сповідільне, формальне	Швидке, агресивне
Мотивація	Просування по службі	Схеми винагородження за ризик
Прийняття рішень	Сповідільне, формальне	Швидке, інтуїтивне
Фінансування	Річний план	Венчурний капітал

Венчурне управління, націлене на створення нового венчурного підприємства, фундаментально відрізняється від корпоративного менеджменту, спрямованого на виконання річного плану. Управління швидкозростаючим бізнесом будуватиметься навколо бізнес ідеї, що фокусується на покупця. Воно вимагає підприємницьких майстерності і менталітету. Вийти першим з принципово новим продуктом чи послугою на ринок – головний пріоритет для венчурного менеджера.

Як показує закордонна практика, варто відзначити, що весь менеджмент компанії завжди розділений на дві великі групи: менеджери вищих, нижчих, середніх рівнів і топ-менеджери. Зрозуміло, що якщо фінансовий директор цілком залежить від генераль-

ного директора, то він буде працювати в його інтересах і захищати його. Для того, щоб з цієї ситуацією боротися, як раз і виділяється категорія топ-менеджерів. Їх завданнями і мотивацією займається не тільки генеральний директор, але, перш за все, рада директорів. Це робиться для того, щоб діяльність одноосібного виконавчого органу перебувала під контролем і були люди, які забезпечували б цей контроль. При цьому система мотивації менеджерів завжди включає в себе три елементи: це мотивація у вигляді компенсації витрат на працю – зарплата; це премія за результати поточної діяльності, як правило, річна, іноді вона може бути поквартальною, щоб розподілити річну з точки зору інтенсивності докладання

зусиль; і завжди не менш, ніж дві інших, частина, пов'язана з мотивацією на збільшення вартості компанії. Як правило, ця мотивація здійснюється в рамках різного роду опціонних схем, коли менеджери отримують винагороду в залежності від результату, досягнутого в прирості вартості компанії як якоїсь її частини.

Треба мати на увазі, що хорошу систему мотивації привнести в компанію може тільки інвестор, тому що він має досвід роботи з іншими компаніями або має можливість запросити адекватного консультанта, який допоможе компанії побудувати цю систему. Правильно складене технічне завдання і контроль за ходом реалізації проекту дозволяє компанії отримати істотно більший результат, ніж без участі фонду.

На цьому етапі рекомендується сформувати політику підбору персоналу, пов'язаного з венчурним інвестуванням, розробити схеми підвищення кваліфікації персоналу. Слід також розподілити обов'язків між працівниками для виконання відповідних завдань та сформувати правила ділової етики персоналу, залученого до венчурного інвестування.

Наступним етапом є створення ради директорів, учасниками якої будуть представники фонду як інвестора так і засновники компанії, а також незалежні директори. Дуже важливим є питання введення до ради директорів незалежних директорів. Так як цим визначатиметься майбутнє компанії при її продажу. Всі великі компанії завжди включають до складу своєї ради незалежних директорів як директорів, які захищають інтереси не окремих власників даної компанії, а всіх власників – одночасно менеджерів і одночасно тих, кого прийнято називати стейкхолдерами. Тобто всіх тих, хто залежить, чи від кого залежить робота компанії.

У складі ради директорів завжди потрібна людина, яка виступає не за інтереси окремих акціонерів, а за інтереси всіх, хто залучений до роботи компанії. Створення такої ради директорів вимагає часу, і цей час, відповідає періоду перебування інвесторів в компанії. Для цього потрібно 3-4 роки, і якщо в першому році таку раду директорів створено, то, як правило, до виходу з інвестицій ця рада директорів є працездатною.

Важливим моментом роботи ради директорів виступає формування комітетів. Формування комітетів дозволяє досить детально опрацювання окремі питання, для того щоб саме засідання ради директорів не тривало занадто довго. Робота в комітетах може бути істотно тривалішою, ніж час засідання ради директорів. Засідання ради директорів не повинно проводитися занадто часто. У багатьох компаніях для цього процесу достатнім інтервалом є раз на квартал. Але більш доцільним є проведення ради директорів на півтора-двомісячній основі. При цьому робота ради директорів дисциплінує менеджмент, тому що питання до ради директорів і їх порядок узгоджуються заздалегідь. Всі менеджери компанії мають інформацію, які питання повинні бути винесені на обговорення радою директорів і мають можливість підготувати ці питання на належному рівні якості, тому що результат розгляду цих питань буде характеризувати в тому числі і якість менеджменту.

На останньому етапі відбувається оцінка результатів. Найважливішим для засновників компанії і для самої компанії, яка нещодавно з'явилася на ринку, є те, що компанія повинна бути абсолютно прозорою, як для акціонерів, так і для всіх стейкхолдерів. Тому що це змушує працювати в обстановці, коли приховати нічого не можна, коли звітність повністю характеризує роботу компанії, коли видно проблеми, які зустрічає компанія, і коли всі навколишні особи компанії хочуть бачити зусилля менеджменту з подолання цих проблем.

## ВИСНОВКИ

Популяризація венчурного бізнесу дозволяє зробити логічний висновок про зміцнення позитивних тенденцій. Проте, так як венчурні інвестиції є ризиковими, необхідно детальне вивчення механізму функціонування такого виду інвестицій.

Серед основних аспектів взаємодії інвестора і менеджменту компанії, можна зазначити, що існує два основних підходи інвестора у керуванні компанією: пасивний – «handsoff» і активний – «handson».

Дуже важливим є питання створення ради директорів, до якої входять незалежні директори. Взаємодія між інвестором та менеджментом компанії являє собою досить важкий процес, який потребує контролю та наявності корпоративного секретаря.

## Список використаних джерел

1. Красовская О.В. Венчурное финансирование: мировые тенденции и ситуация в Украине / О.В. Красовская; Нац. акад. наук Украины, Центр исслед. науч.-техн. потенциала и истории науки им. Г.М. Доброва. – К.: Конус-Ю, 2013. – 106 с.
2. Кутрань К.В. Венчурне інвестування в умовах фінансової кризи / К.В. Кутрань // Економіка і держава. – 2009. – №9. – С.14-16.
3. 10 заповідей израильской стартап-экосистемы [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://stmegi.com/posts/32154/10-zapovedey-strany-startapov/>
4. Удовиченко В.П. Зарубіжний досвід венчурного інвестування інвестиційно-інноваційної моделі розвитку аграрної економіки [Текст] / В.П. Удовиченко // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 115-123.
5. Родионов И. Привлечение инвестиций в капитал компаний на стадии роста / И. Родионов, В. Цветкова. – Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 188 с.
6. Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 № 5080-VI [Електронний ресурс]. – 2018.– Режим доступу: [http://kodeksy.com.ua/pro\\_instituti\\_spilnogo\\_investuvannya.htm](http://kodeksy.com.ua/pro_instituti_spilnogo_investuvannya.htm)
7. Кузнецова І.С. Венчурні інвестиції: сутність, форми, контрагенти / І.С. Кузнецова. – НТІ. – 2007. – № 1. – С. 40-43.
8. Котельников В. Предпринимательское управление молодым радикально инновационным бизнесом / В. Котельников [Электронный ресурс]. - 2016.– Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/venture\\_management.html](http://www.cecsi.ru/coach/venture_management.html)

ЛИСЕНКО

Аліна Олександрівна  
alina77775@ukr.net

УДК 334.02

ОНОПРИЄНКО

Ганна Сергіївна

ФУНКЦІОНУВАННЯ ЄДИНОЇ  
ДОРОЖНЬО-ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ  
НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМк.е.н., доцент, Харківський  
національний автомобільно-  
дорожній університетFUNCTIONING OF A SINGLE ROAD-  
TRANSPORT SYSTEM ON THE FUNCTIONS  
OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
MANAGEMENTстудент, Харківський  
національний автомобільно-  
дорожній університет

*У статті розглядається питання ефективного функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи в контексті державної програми розвитку галузі на засадах стратегічного управління, також визначено основні чинники, що впливають на формування ефектів від розвитку автомобільних доріг.*

*В статье рассматривается вопрос эффективного функционирования единой дорожно-транспортной системы в контексте государственной программы развития отрасли на основе стратегического управления, а также определены основные факторы, влияющие на формирование эффектов от развития автомобильных дорог.*

*The article considers the effective functioning of a unified road and transport system in the context of the state program for the development of the industry based on strategic management, and also identifies the main factors that influence the formation of effects from the development of highways.*

*Ключові слова:* дорожньо-транспортний комплекс, стратегічне управління, розвиток, економічний ефект, витрати

*Ключевые слова:* дорожно-транспортный комплекс, стратегическое управление, развитие, экономический эффект, расходы

*Keywords:* road and transport complex, strategic management, development, economic effect, costs

## ВСТУП

Основною характеристикою єдиного народногосподарського комплексу України в сучасних умовах функціонування є ступінь розвитку його базисних галузей промисловості, зокрема будівництва, транспорту та зв'язку, які формують ефективну інфраструктуру матеріального виробництва в державі й забезпечують стратегічний вектор її розвитку в цілому.

Вітчизняний дорожньо-транспортний комплекс включає усі види транспорту й відповідні до них транспортно-експедиційні роботи і послуги, а також дорожнє господарство, до складу якого входять підприємства і організації з будівництва й експлуатації автомобільних доріг. Саме ці підприємства підтримують на належному рівні стан дорожньої мережі за регіонами та областями України.

Методологічні основи та практичні аспекти управління підприємствами дорожнього господарства як відособленої специфічної сфери промислового та цивільного будівництва наведено в роботах вітчизняних шкіл під керівництвом О.С. Іванілова, В.Г. Шинкаренка, С.А. Ушацького, Р.Б. Тяна.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у оптимізації функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи на засадах стратегічного розвитку.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, ресурси Internet та програми

розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення

## РЕЗУЛЬТАТИ

Розробка стратегічних планів розвитку дорожнього господарства як складової дорожньо-транспортного комплексу базується на загальнонаукових принципах планування (системності; довгостроковості; безперервності; комплексності; оптимальності), відповідно до яких Державне агентство автомобільних доріг України Укравтодор розробляє відповідні програми і концепції діяльності й розвитку автомобільних доріг. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України про схвалення «Концепції Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 роки», метою Програми є створення сучасної мережі автомобільних доріг загального користування державного значення, яка дозволить поліпшити якість та збільшити обсяг вантажних і пасажирських перевезень, розширити можливості реалізації транзитного потенціалу країни та покращити інвестиційний клімат, забезпечити ефективність транспортних послуг та збільшити використання потенціалу вітчизняної промисловості. Досягнення означеної мети передбачає два варіанти розв'язання проблеми: перший варіант передбачає збереження існуючої ситуації, що може призвести до зниження конкурентоздатності вітчизняної економіки та зростання соціальної напруги в суспільстві, внаслідок чого

можливе гальмування євроінтеграційних процесів у країні; другий, оптимальний варіант, передбачає фінансування чітко визначених завдань та заходів розвитку автомобільних доріг за рахунок коштів державного бюджету, кредитних коштів та коштів концесіонерів, перевагою такого варіанта є зменшення навантаження на державний бюджет за рахунок диверсифікованих джерел фінансування, формування стабільних джерел фінансування дорожнього господарства, покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг під контролем держави та стрімкий розвиток ринкових відносин у дорожній галузі [1].

Реалізація поставлених завдань повинна відбуватися на засадах системного підходу на основі відповідних принципів – цілісності, ієрархічності будови, структуризації, множинності, системності об'єктів. Виходячи з цього, на макроекономічному рівні під розвитком дорожньо-будівельного підприємства будемо розуміти такі стратегічні зміни у його діяльності, які в межах існуючих стратегічних галузевих програм розвитку підвищують ефективність дорожнього комплексу країни в цілому на основі оптимізації управління факторами окремої виробничо-економічної системи (підприємства).

Такий підхід до визначення поняття розвитку дорожніх підприємств допомагає інтегрувати формалізовані показники оцінки ефективності їхньої діяльності до системи показників визначення соціальної, економічної та екологічної ефективності функціону-

вання дорожнього господарства. Так, розмір капітальних витрат в будівництво, утримання й експлуатацію автомобільних доріг, а також розмір основних виробничих фондів дорожніх підприємств безпосередньо впливають на формування наступних ефектів від розвитку автомобільних доріг:

- внутрішньотранспортного ефекту – зниження витрат на перевезення підприємствами як різниці витрат до та після здійснення заходів з розвитку автомобільних доріг;

- позатранспортного ефекту – скорочення витрат та витрат в народному господарстві, а також приріст обсягів чистої продукції у відповідних господарчих об'єднаннях й підприємствах;

- економічного ефекту, супутнього соціальним результатам розвитку доріг – скорочення витрат від дорожньо-транспортних пригод, скорочення витрат в народному господарстві, пов'язаних з витратами часу населення на необхідні поїздки;

- екологічного ефекту від розвитку доріг – скорочення витрат в народному господарстві, пов'язаних з еколого-економічними збитками в наслідок будівництва й експлуатації автомобільних доріг, а також економія ресурсів на будівництво автомобільних доріг за рахунок використання вторинних ресурсів [2].

У загальному випадку, ефективність функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи в контексті державної програми розвитку галузі можна представити в наступному вигляді (рис. 1).



Рис. 1. Оптимізація функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи на засадах стратегічного управління розвитком

Дорожньо-будівельні підприємства входять до складу такої системи як структурні елементи підсистеми дорожнього господарства, безпосередньо приймаючи участь у формуванні економічного ефекту від зменшення витрат на виробництво продукції дорожнього господарства.

При цьому під стратегічним управлінням розвитком дорожньо-будівельного підприємства мається на увазі ітеративний процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень щодо якісних змін його функціонування в межах єдиної дорожньо-транспортної системи, де центральною ланкою такого процесу виступає стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє. Цілеспрямовані засоби та ресурси стратегічного управління забезпечують конкурентні переваги підприємствам дорожнього господарства на спеціалізованому підрядному ринку, що, в свою чергу, є поштовхом та передумовою подальшого соціально-економічного розвитку держави.

## ВИСНОВКИ

Оптимізація функціонування єдиної дорожньо-транспортної системи на засадах стратегічного управління розвитком можлива лише за наявності певного блоку управління у складі стратегічного менеджменту, який дає можливість органічно пов'язувати ресурсні та результативні параметри двох підсистем та формувати певні стратегічні цілі функціонування системи. За його відсутності завдання розвитку єдиної дорожньо-транспортної мережі зводиться до встановлення оптимальних пропорцій між автомобільним транспортом та дорогами.

### Список використаних джерел

1. Державна цільова економічна програма розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018-2022 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua>
2. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.

РЕЙКІН

Віталій Самсонович  
Vitaliyreikin@gmail.com

УДК 339.138

## ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ МАРКЕТИНГУ

## FORMING BUSINESS STRATEGIES OF FREIGHT FORWARDING COMPANY IN MARKETING CONTEXT

к.е.н., доцент, СНУ імені  
Лесі Українки

*У статті наведено елементи бізнес-стратегій транспортно-експедиторських компаній. Відображено взаємозв'язок між місією, цілями та стратегіями логістичних компаній та їх вплив на ринкове позиціонування.*

*В статье приведены элементы бизнес-стратегий транспортно-экспедиторских компаний. Отражена взаимосвязь между миссией, целями и стратегиями логистических компаний и их влияние на рыночное позиционирование.*

*The article presents elements of business strategies of freight forwarding companies. The relationship between the mission, goals and strategies of logistics companies and their impact on the market positioning are illustrated.*

**Ключові слова:** місія, стратегія, мета, транспортно-експедиторська компанія

**Ключевые слова:** миссия, стратегия, цель, транспортно-экспедиторская компания

**Keywords:** mission, strategy, goal, freight forwarding company

## ВСТУП

Постановка цілей компанії і розробка стратегії неможлива без визначення концепції бізнесу або стратегічного бачення компанії. Стратегічне бачення компанії відокремлює її від подібних і наділяє відмінними рисами, напрямом діяльності та шляхом розвитку.

## МЕТА РОБОТИ

Метою дослідження є формування ключових елементів маркетингової стратегії транспортно-експедиторської компанії.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, предметом дослідження яких є маркетингові стратегії, ресурси Internet та статистичні дані.

При проведенні дослідження використано методи логічного аналізу, порівняння та узагальнення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Правильне визначення бізнесу зазвичай вимагає прийняття до уваги трьох факторів [3, с. 50]: потреби покупця, або що потрібно виробляти; групи покупців, або для кого виробляти; технологічне і функціональне виконання, тобто як (яким чином) задовольняти потреби покупця.

Для того щоб підкреслити важливість і повноту трьох вищезазначених показників, які визначають стратегічне бачення компанії, можна порівняти деякі компанії, що працюють у сфері доставки вантажів на внутрішньому ринку України: міжнародна експедиторська компанія «Шенкер», міжнародний експрес-перевізник «UPS», українська транспортно-експедиторська компанія «Астра». Стратегічне бачення цих компаній різне, хоча всі вони займаються доставкою вантажів.

Компанія «Шенкер» задовольняє потреби компа-

ній різних галузей по доставці штучних вантажів у міжнародному сполученні. Для виконання цього завдання «Шенкер» використовує частково власний, частково орендований парк автотранспорту, орендує термінали, для повітряних перевезень використовуються рейси пасажирських і вантажних авіакомпаній.

Компанія «UPS», займаючись перевезенням штучних вантажів у міжнародному сполученні, задовольняє ті ж потреби, що і «Шенкер». На відміну від «Шенкера», «UPS» – це інтегрована компанія, що володіє власними літаками і сортувальними терміналами.

Компанія «Астра» концентрується в основному на наданні послуг з доставки різноманітних вантажів у внутрішньому сполученні.

Щоб мати управлінську цінність, стратегічне бачення компанія має досить чітко визначити область власних ділових інтересів. Хоча поняття «загального» і «детального» визначення бізнесу, звичайно, відносні. Занадто загальне визначення дає вкрай слабе уявлення про сферу ділових інтересів компанії, ніяк не обмежує в напрямках розвитку. Таке стратегічне бачення може привести до нерозуміння призначення фірми і спроби охопити дуже велику кількість сфер діяльності за обмежених ресурсів. З іншого боку занадто вузький опис стратегії може надто обмежити компанію в напрямках розвитку.

Ось як описує власну місію одна із українських транспортно-експедиторських компаній: «Основне призначення компанії «Астра» – надавати якісні логістичні рішення, що включають складську обробку вантажу, доставку на умовах «від дверей до дверей» по всій території України різними видами транспорту, управління логістичної складової бізнесу клієнтів. Послуги компанії, перш за все, орієнтовані на задоволення потреб великих міжнародних компаній, що мають філіальні і дилерські мережі, або корпора-

тивних замовників по всій території країни» [2, с. 35].

Інші транспортно-експедиторських компанії, що працюють у сегменті автомобільних перевезень, свою місію бачать у тому, щоб надати доступ до максимально широкого спектру послуг, забезпечити для кожного клієнта, незалежно від розміру компанії та обсягу бізнесу, високі стандарти обслуговування. Послуги компаній призначені для комерційних фірм, державних підприємств, підприємців і приватних осіб. Відповідно до своєї місії компанії намагаються охопити всі сегменти клієнтів, надаючи їм послуги однакової якості. Очевидно, що при обмеженості ресурсів жодна компанія не в змозі задовольняти якісно потреби всіх покупців. Спроба ж дотримуватися такої місії неминуче веде до неефективного використання ресурсів і зниження лояльності споживачів. Положення місії про надання клієнту доступу до максимально широкого спектру послуг суперечить ринковій позиції компанії.

Компанія «Рабен» добре відома на ринку України як вузькоспеціалізований перевізник крупнотонажних вантажів автомобільним транспортом. За роки роботи в цьому сегменті фірма зарекомендувала себе як надійний постачальник послуг з перевезення автотранспортом. Компанія працює тільки в цьому сегменті, не рахуючи двох напрямків, що обслуговуються залізничним транспортом. Спроба позиціонувати себе як постачальник комплексу послуг може призвести до «розмивання» вже існуючого сприятливого іміджу. До того ж фактично у компанії відсутній широкий комплекс послуг.

Коли визначено місію компанії можна формулювати цілі та стратегію. Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямки розвитку компанії у конкретні задачі, пов'язані з результатами діяльності фірми. Постановка цілей – це найважливіший елемент стратегічного управління. Адже успіх компанії залежить від чіткості мети.

Мета – це бажаний і реально досяжний стан бізнес-системи в майбутньому. При постановці цілей бізнес-системи необхідно враховувати такі рекомендації:

- цілі повинні відповідати критерію «складно, але здійснено»;
- цілі повинні бути виражені кількісно, тобто подаватися виміру;
- цілі повинні мати територіальну і часову визначеність.

При постановці цілей також слід враховувати, що будь-яка комерційна організація створюється заради отримання прибутку. Прибуток є необхідною умовою функціонування і розвитку компанії. Однак необхідність отримання прибутку не повинно бути виправданням для нехтування довгостроковими стратегічними цілями заради досягнення короткострокових результатів.

Незважаючи на різноманіття цілей, які ставлять перед собою різні транспортно-експедиторські компанії, вони можуть бути об'єднані в чотири групи:

- 1) завоювання ринку загалом;
- 2) найкраще задоволення потреб певної групи покупців або завоювання сегменту ринку;
- 3) досягнення фінансових результатів;

4) підвищення конкурентоспроможності компанії.

При постановці цілей, спрямованих на завоювання ринку загалом, компанія повинна розуміти, що в короткостроковому періоді її показники прибутковості можуть погіршитися.

Мета, пов'язана із завоювання ринку повинна бути виражена кількісно. Можна встановити мету у відносних одиницях, при цьому за базу можливо прийняти місткість ринку чи частку лідера на цьому ринку, або в абсолютних одиницях, наприклад, в обсязі перевезених тон, або кількості відправлень.

На ринку транспортно-експедиторських послуг конкурують компанії, які займаються як перевезеннями пошти і посилок, так і перевезеннями вантажів. Деякі компанії, наприклад, «Гарантпост» намагаються виміряти свою частку ринку у кількості відправлень. Такий підхід може давати коректні результати в тому випадку, якщо ринок чітко поділений на сегмент перевезення пошти та посилок, і сегмент вантажів. На практиці ж такого чіткого поділу немає, і вже згадана компанія «Гарантпост» може перевезти як лист, так і досить важкий вантаж, який буде прирівняний до однієї відправки. При підрахунку частки на підставі кількості відправлень, компанія, що доставляє 1000 листів на місяць і компанія, що доставляє 1000 вантажів на місяць будуть мати рівну частку ринку, незважаючи на те, що в грошовому вираженні, оборот другої компанії може в кілька десятків разів перевищувати оборот першої. У даній ситуації найбільш достовірною одиницею вимірювання обсягу ринку є гроші.

Характерною особливістю ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні є відсутність об'єктивних даних, підготовлених незалежними експертами, про стан ринку та його обсяги. У кращому випадку можна отримати уявлення про темпи зростання ринку, ґрунтуючись на думці експертів. Тому на практиці частіше за все цілі щодо завоювання ринку встановлюються у вигляді відсотка зростання власного обороту. Наприклад, досягти зростання обсягу продажів вантажоперевезень автомобільним транспортом на 75 % протягом 5 років. Така мета була поставлена в ТЕК «Астра».

Постановка цілей, пов'язаних із задоволенням потреб певної групи покупців, означає концентрацію компанії на окремому сегменті ринку. Вибір такої мети може бути заснований на прогнозах, що даний сегмент ринку буде зростати швидкими темпами, або на впевненості в більш високій рентабельності роботи в даному сегменті. Прикладом цілі, орієнтованої на споживачів, може бути: надання найкращих транспортних рішень для компаній автомобільної галузі та збільшення частки доходів від компаній цієї галузі до 50 % в загальному обороті.

Цілі, спрямовані на досягнення фінансових результатів вимагають проведення всебічного аналізу структури витрат, обсягу доходів, виробничих можливостей. Фінансові цілі краще ставити на етапі, коли ринок стабільний, коли ясний розклад конкурентних сил і мала вірогідність появи нового агресивного конкурента, коли стабільна клієнтська база. У цьому випадку компанія, практично не маючи потенціалу збільшувати доходи, намагається при поточному рів-

ні доходів збільшити рентабельність за рахунок більш ефективного використання ресурсів, або навіть відмови від частини ресурсів. Фінансові цілі ефективні і в періоди криз, коли найважливіше завдання мінімізувати збиток в умовах падіння попиту.

При виборі цілей, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності фірми, якості послуг, іміджу необхідно дати відповіді на питання про те, за якою ціною і яким чином продавати послугу, для того щоб зберегти або поліпшити свою конкурентну позицію та імідж. Наприклад, транспортно-експедиторська компанія може поставити такі цілі:

- скоротити кількість претензій щодо збереження вантажу до 2 % від загальної кількості перевезених вантажів протягом 3-х років;

- збільшити до 95 % показник доставки вантажів у заявлені терміни.

Розглянемо приклади цілей різних компаній, що працюють у сфері доставки вантажів.

Мета транспортно-експедиторської фірми «Астра» спрямована на завоювання ринку та сформульована так: збереження і зміцнення лідируючої позиції на ринку доставки вантажів автомобільним транспортом в Україні, а також активне завоювання сегменту доставки крупногабаритних вантажів наземним транспортом шляхом постійного поліпшення якості пропонуваніх послуг при підтримці конкурентного рівня цін. Збереження завойованих позицій в сегменті автомобільної доставки в Україні припускає, що в компанії зростання перевезеного наземним транспортом тону у відносних показниках буде не менше відносних показників зростання даного сегменту ринку. Завоювання сегменту наземної доставки вантажів має виражатися в темпах зростання доходів від даної послуги та перевезеного тону не менше ніж 25% щорічно протягом 5 років.

Вітчизняна компанія, що надає послуги з доставки вантажів «Кур'єр-сервіс Експрес» описує свою мету як «створення мережі вітчизняних компаній, що успішно конкурують із закордонними фірмами». Мабуть, це приклад мети, що не відповідає жодному принципу визначення мети. По-перше, мета слабо пов'язана з бізнесом компанії – доставкою. По-друге, мету не можливо виміряти, і вона не пов'язана з часом. По-третє, не дуже зрозумілий сенс цієї мети. Маючи таку неконкретизовану мету, всі подальші дії менеджменту, спрямовані на зміну оргструктури, розподіл ресурсів, мотивацію, не можуть мати успіху. Зазначена мета не дає уявлення до чого саме необхідно прагнути.

В якості іншого прикладу можна навести мету компанії «Поні Експрес»: прагнути надавати клієнтам на території України високоякісні послуги з доставки в зазначені терміни і за вигідними тарифами. Для оцінки ступеня досягнення даної мети необхідна розробка показників якості та постійний моніторинг ринку.

Будь-якій компанії незалежно від її виду бізнесу, ринкового положення, стадії життєвого циклу необхідна стратегія. Стратегія дає можливість фірмі побачити шлях, який приведе від існуючого положення до бажаного. Іншими словами стратегія – це план досягнення цілей. Стратегія необхідна не тільки компанії

як єдиного цілого, але різним бізнес-напрямам, функціональним сферам і т.д.. У великих бізнес-системах, особливо у диверсифікованих компаніях, стратегія розробляється на кількох ієрархічних рівнях: корпоративна стратегія, ділова, функціональна та операційна.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління всіма напрямками діяльності диверсифікованої компанії. На рівні корпоративної стратегії вирішуються питання, пов'язані з розподілом ресурсів між напрямками діяльності, купівлею фірм-конкурентів або фірм, що знаходяться на іншому рівні в ланцюжку створення вартості, інвестиціями у нові види діяльності, що сприяють посиленню конкурентних позицій всієї бізнес-системи і досягнення ефекту синергії.

Корпоративна стратегія розробляється на рівні топ-менеджменту компанії і затверджується радою директорів. Наприклад, радою директорів компанії DHL було прийнято рішення про розширення сфери діяльності експрес-перевізника, що спеціалізується на міжнародній доставці пошти, у сегмент доставки важких вантажів [1, с. 31]. У межах своєї корпоративної стратегії DHL використовувала споріднену диверсифікацію, розширивши свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями роботи, каналами збуту.

Роль ділової стратегії полягає в розробці дій, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. У рамках ділової стратегії вирішуються завдання, пов'язані з адаптацією компанії в галузевому сегменті змін, з виявлення можливостей і загроз у цій сфері бізнесу. На українському ринку вантажоперевезень більшість компаній є вузькоспеціалізованими. Для таких компаній корпоративна і ділова стратегії співпадають, а стратегічна структура фактично буде складатися з трьох ієрархічних рівнів.

Функціональна стратегія підпорядкована корпоративній та діловій стратегії і розробляється для кожної сфери: маркетинг, обслуговування клієнтів, управління фінансами, виробництво, персонал, інформаційні технології. Функціональні стратегії деталізують ділову стратегію. Наприклад, DHL може розробляти функціональну стратегію маркетингу в межах напрямку експрес доставки документів, спрямовану на захоплення певної географічної частини ринку.

Операційна стратегія являє собою ще більш конкретизовані стратегічні ініціативи. Операційні стратегії, незважаючи на менший масштаб по відношенню до стратегій вищого рівня є невід'ємною ланкою стратегічної піраміди і завершують спільний бізнес-план компанії. Наприклад, в компанії «Астра» – одного з лідируючих провайдерів послуг з доставки вантажів, можна виділити наступні операційні стратегії: стратегія здійснення закупівель для забезпечення конкурентоспроможності міжрегіональних автомобільних перевезень, стратегія побудови взаємодосин з авіакомпаніями і московськими аеропортами, стратегія складського обслуговування тощо. Важливість операційної стратегії не слід недооцінювати, оскільки може внести хаос в роботу всієї компанії і в порушення загальних стратегічних планів. Наприклад, низька ефективність складських процесів з обробки вантажів і підготовки їх до транспортуван-

ня не дасть можливість транспортній компанії реалізувати ділову стратегію, орієнтовану на низькі витрати і великий обсяг виробництва.

Необхідно зазначити, що для того щоб бути дієвим інструментом управління, стратегічні плани розроблені менеджерами на різних рівнях повинні бути пов'язані в єдину послідовну систему.

#### **ВИСНОВКИ**

Для забезпечення динамічного розвитку в заданому напрямку компанії необхідно розуміння загальної концепції бізнесу. Транспортно-експедиторські компанії можуть мати абсолютно різні сфери ділових інтересів. Відповідно вони можуть бути або не бути конкурентами, чи вступати в партнерські відносини. Для розуміння компанії свого місця на ринку та щодо своїх конкурентів необхідний механізм структурування на основі ринкового позиціонування.

Мета компанії визначає її стратегії на всіх рівнях – корпоративному, діловому, функціональному та операційному. Ясність у постановці мети, її відповідність концепції бізнесу і вже досягнутим позиціям компанії забезпечують зрозумілий напрямок руху. Відсутність чіткого цільовизначення та наступні стратегічні і тактичні помилки обумовлені розумінням ринку, власної позиції на ньому.

#### **Список використаних джерел**

1. Николаев Д.С. Внешнеторговые транспортные операции и логистика / Д.С. Николаев // Стратегії. – 1996. – №2. – С. 27-33.
2. Плужников К.И. Транспортно-экспедиционное обслуживание / К.И. Плужников. – К.: АСМАП, 2007. – 92 с.
3. Семенова Г.П. Международный экспедитор / Г.П. Семенова. – СПб: Партнер ВЭД, 2002. – 268 с.

ШЕВЧЕНКО

Інна Юрїївна

shevchenko.khnadu@gmail.com



к.е.н., доцент, Харківський  
національний автомобільно-  
дорожній університет

УДК 339.3

## СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ

### ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE COMPETITIVENESS OF THE AUTOMOTIVE ENTERPRISE PRODUCTS

*У статті виявлено сутність категорії «конкурентоспроможність продукції підприємства автомобілебудування» як «динамічної властивості автомобілебудівної продукції на певному етапі життєвого циклу здобувати конкурентні переваги за цінovими та неціновими характеристиками у порівнянні з аналогічною автомобілебудівною продукцією в результаті взаємодії внутрішнього конкурентного потенціалу автовиробника та факторів зовнішнього середовища, що супроводжується отриманням економічного, соціального та/або інших ефектів у відповідності до конкурентної стратегії підприємства автомобілебудування».*

*В статті виявлена сутність категорії «конкурентоспроможність продукції підприємства автомобілебудування» як «динамічного свойства автомобилестроительной продукции на определенном этапе жизненного цикла приобретать конкурентные преимущества по ценовым и неценовым характеристикам по сравнению с аналогичной автомобилестроительной продукцией в результате взаимодействия внутреннего конкурентного потенциала автопроизводителя и факторов внешней среды, сопровождающееся получением экономического, социального и/или других эффектов в соответствии с конкурентной стратегией предприятия автомобилестроения».*

*The article reveals the essence of the category «competitiveness of the automotive enterprise products» as «the dynamic property of the automotive products at the certain stage of the life cycle for gaining the competitive advantages in the price and non-price characteristics in comparison with the similar automotive products as the result of the interaction of the internal competitive potential of the automobile manufacturer and the environmental factors that obtaining the economic, social and/or other effects in accordance to the competitive strategy of the automotive enterprise».*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, автомобілебудівне підприємство, конкурентні переваги

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, автомобилестроительное предприятие, конкурентные преимущества

**Keywords:** competitiveness, automotive enterprise, competitive advantages

## ВСТУП

Невід'ємною та стратегічно важливою частиною національної промисловості є автомобілебудування, левова частка якого приходить на виробництво легковиків, вантажних автомобілів і автобусів.

На жаль, в останнє десятиліття вітчизняна автомобілебудівна галузь потерпає від складних систематичних проблем, наслідком яких є низька конкурентоспроможність продукції автовиробників на національному ринку продажу автомобілів. Так, ні для кого не є секретом, що на ринку легкових автомобілів вітчизняна автомобілебудівна продукція була значно потіснена продукцією виробників із Південної Кореї, Китаю та Японії. На ринку вантажних автомобілів

потужну конкуренцію вітчизняним автовиробникам складають автомобілі виробництва Німеччини, Китаю та Японії. На ринку автобусів також мають місце процеси посилення конкуренції.

Як відомо, основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції. У таких умовах актуалізується необхідність розроблення заходів із підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств вітчизняного автомобілебудування на національному ринку продажу автомобілів. Втім для того, щоб розробляти такі заходи, слід чітко розуміти, що мається на увазі під категорією «конкурентоспроможність продукції підприємства автомобілебудування».

**МЕТА РОБОТИ** полягає в наданні сутнісної характеристики конкурентоспроможності продукції підприємства автомобілебудування.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

При проведенні дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, метод аналізу та синтезу, метод індукції та дедукції, системний підхід, порівняльний аналіз, монографічний метод, історичний метод, контент-аналіз.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є наріжним каменем наукових досліджень багатьох вітчизняних науковців, серед яких слід виділити таких дослідників як Аблязова С.А., Алтухов П.Л., Антонюк Г.Я., Балабанова Л.В., Барабась Д.О., Білецька І.І., Бондаренко Г.С., Булах І.В., Буркинський Б.В., Вандяк Н.П., Величко С.І., Весперіс С.З., Воронкова А.Е., Гаврилюк С.П., Ганаба М.Д., Гринів Л.В., Данько Ю.І., Дибач І.Л., Дикань В.Л., Должанський І.З., Драган О.І., Дяченко Т.О., Заходим М.В., Йохна М.А., Єлець О.П., Ємельянова І.Ф., Камишніков Р.В., Капітанець Ю.О., Кирчата І.М., Кліменко І.М., Космина О.М., Котлик А.В., Кравчук Н.І., Кривенко Г.В., Кузьмін О.Є., Ларка А.В., Лепа Р.М., Лупак Р.Л., Любченко О.М., Малихіна Т.І., Масляєва О.О., Мельник С.І., Мерчанський В.В., Минко Л.М., Мицок С.В.,

Михайлова Н.В., Місевич М.А., Нужна О.А., Оберемчук В.Ф., Олексенко Р.І., Олійник В.В., Охота В.І., Павлова В.А, Павлова О.В., Пасічник І.Ю., Петрович Й.М., Пуцентейло П.Р., Радько В.М., Савчук С.І., Савчук-Поліщук Т.О., Самойлик Ю.В., Селезньова О.В., Слободянюк В.О., Суха І.В., Таран В.А., Титаренко В.Є., Ткаченко О.М., Тягунова Н.М., Черевко Д.Г., Чернов С.О., Халімон Т.М., Фатхутдінов Р.А., Шинкаренко В.Г., Шевельова С.О., Шегинська Н.З., Шершньова З.Є., Язвінська Н.В. та інших вчених.

Утім, не дивлячись на значні напрацювання дослідників у напрямку розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних організаційно-правових форм, форм власності та видів економічної діяльності, у науковій літературі практично не приділено уваги аспектам забезпечення конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств.

Тому первісним етапом ідентифікації сутності категорії «конкурентоспроможність продукції підприємства автомобілебудування» є надання сутнісної характеристики базовій категорії «конкурентоспроможність продукції». Задля цього проведемо монографіко-історичний аналіз дефініцій сутності категорії «конкурентоспроможність продукції», представивши основні результати у табл. 1.

Таблиця 1

**Монографіко-історичний аналіз дефініцій сутності категорії «конкурентоспроможність продукції»**

*[сформовано автором на основі джерел [1-18]]*

<i>Автор (рік)</i>	<i>Дефініція</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Лепа Р.М. (1998)	сукупність чинників, що забезпечують розробку, виробництво, збут і обслуговування товару з метою задоволення необхідного споживчого попиту і одержання достатнього прибутку підприємства [1]
Таран В.А. (1998)	комплексний показник, що визначає можливість товару задовольняти вимоги споживачів на ринку при збереженні або збільшенні реальних доходів виробника [2]
Оберемчук В.Ф. (1999)	порівняльна характеристика продукції, яка відображає її відмінність від продукції конкурента та містить комплексну оцінку всієї сукупності її властивостей (окремі з яких можуть не мати кількісного виразу) відносно виявлених вимог ринку чи властивостей іншого товару [3]
Буркинський Б.В. (2002)	властивість продукції, яка здатна задовольняти вимоги ринку у порівнянні із продукцією-аналогом конкурентів на певний момент часу [4]
Савчук С.І. (2002)	відповідність (ступінь відповідності) можливостей ефективного виробництва і реалізації продукції потребам даного ринку, його стану в цілому, цілям і задачам виробника даної продукції [5]
Вандяк Н.П. (2004)	сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує краще задоволення потреб покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку в умовах конкуренції [6]
Титаренко В.Є. (2005)	комплексна характеристика, що відображає відмінність від товарів-конкурентів за рівнем відповідності конкретній потребі споживачів та за рівнем витрат на задоволення потреби, у конкретний момент часу [7]
Чернов С.О. (2005)	оптимальне співвідношення комплексу споживчих властивостей товару, технології до його вартісних (цінових) характеристик, які зумовлюють його успіх на ринку в умовах широкої пропозиції конкуруючих аналогів [8]
Ларка А.В. (2006)	цілісна сукупність особливостей продукції, зокрема технічних, економічних та маркетингових її характеристик, що здатні задовольняти потреби і вимоги споживачів певного сегмента ринку у певний момент часу [9]
Любченко О.М. (2006)	комплекс вартісних та якісних характеристик товарів і послуг, що більш привабливі для споживачів, ніж товари та послуги конкурентів, і можуть бути успішно реалізовані як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках при врахуванні інтересів галузі, регіонів і країни в цілому [10]

Продовження табл. 1

1	2
Ганаба М.Д. (2007)	кількісно-якісні та вартісні характеристики продукту, які за умов конкуренції сприяють створенню на конкретному сегменті споживчого ринку переваг даного продукту перед конкурентними у задоволенні конкретної потреби споживача [11]
Кравчук Н.І. (2008)	спроможність продукції забезпечувати підприємству переваги на ринку відносно конкурентів щодо якісних та кількісних параметрів [12]
Олексенко Р.І. (2008)	співвідношення економічних і споживчих характеристик, які поряд із властивими продукції атрибутами й організаційними факторами забезпечує її паритетне або переважне порівняно з товарами-конкурентами положення на певному ринку в певний момент часу [13]
Павлова О.В. (2008)	властивість продукції, яка характеризується вищим ступенем реального або потенційного задоволення нею конкретних потреб споживачів на визначеному сегменті ринку, у порівнянні з аналогічною продукцією [14]
Пуцентейло П. (2009)	наявність властивостей, зокрема, технічних, комерційних, організаційних та економічних, які становлять інтерес для споживача і забезпечують задоволення потреб на більш високому рівні, ніж у конкурентів [15]
Заходим М.В. (2010)	можливість задоволення потреб споживачів та інтересів підприємства на засадах обміну за рахунок збільшення ринкової частки, конкурентних переваг та вартості підприємства [16]
Барабась Д.О. (2013)	властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку [17]
Пасічник І.Ю. (2016)	динамічна характеристика, яка складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, і в кожний момент часу може бути виражена більш високим у порівнянні з товарами-конкурентами співвідношенням сукупності якісних характеристик продукції та витрат споживача на її придбання та споживання, що забезпечує продукції переваги на певному ринку або його сегменті [18]

Як бачимо з табл. 1, досі в науковій літературі не стихають дискусії з приводу сутності базової категорії «конкурентоспроможність продукції».

При цьому первісним дискусійним моментом при ідентифікації сутності категорії «конкурентоспроможність продукції» є розбіжність думок учених щодо її статичної чи динамічної природи. Так, одні дослідники вважають, що конкурентоспроможність має місце лише в конкретний момент часу (наприклад, у момент збільшення ринкової частки, зростання доходів і прибутку підприємства тощо); інші ж дослідники схиляються до розуміння конкурентоспроможності продукції як динамічної категорії, яка є невід'ємною властивістю продукції.

Відамо перевагу процесному підходу, згідно якого конкурентоспроможність є невід'ємною динамічною властивістю продукції, яка виникає з моменту розроблення та представлення продукції на ринку до моменту знання її з виробництва і ліквідації як номенклатурної одиниці (іншими словами, на протязі життєвого циклу продукції). Разом з тим, статичний підхід також має сенс, адже традиційно конкурентоспроможність продукції прийнято оцінювати на конкретний момент часу та, на основі зіставлення декількох послідовних оцінок, аналізувати динаміку її змін.

Як свідчить переважна більшість досліджень учених-економістів, конкурентоспроможність продукції ідентифікується на ринку в процесі взаємодії з конкурентами, клієнтами та посередниками як основними учасниками ринкових відносин і отримує відобра-

ження в здобутті певних конкурентних переваг у порівнянні з товарами-аналогами. Як правило, такі конкурентні переваги можуть здобуватися продукцією за рахунок кращих власних характеристик – кількісних, якісних і/або вартісних. Серед таких характеристик прийнято виділяти технічні, технологічні, інноваційні, соціальні, економічні, екологічні, ергономічні, маркетингові та інші. З огляду на те, що основою прийняття рішення про придбання будь-якого товару є знаходження потенційним покупцем оптимального (за переконанням клієнта) співвідношення змінних «ціна» та «якість», вважаємо за доцільне розподілення конкурентних характеристик продукції на цінові та нецінові.

В цілому погодимося з вказаною домінуючою тезою за винятком того, що фактори конкурентного ринкового середовища є далеко не єдиними факторами зовнішнього (відносно підприємства) середовища, що визначають конкурентоспроможність продукції. При інших рівних умовах можна вважати, що фактори конкурентного ринкового середовища (на кшталт клієнтів, конкурентів і посередників) є факторами прямого впливу. Проте, в окремих випадках інші фактори зовнішнього середовища можуть трансформуватися з факторів опосередкованого впливу у фактори прямого впливу. Наприклад, зміна законодавчого підґрунтя провадження операційної та маркетингової діяльності суб'єктами господарювання може сприяти посиленню на ринку конкурентних позицій одних виробників і одночасному зменшенню

ринкової частки інших підприємств.

Конкурентоспроможність продукції є основою конкурентоспроможності підприємства, невід'ємною частиною конкурентного потенціалу суб'єкта ринкових відносин. Вважаємо, що в структурі конкурентного потенціалу підприємства доцільно виділяти виробничий потенціал, трудовий потенціал, фінансовий потенціал і інноваційно-інвестиційний потенціал.

Первісно конкурентоспроможність продукції є закономірним відображення виробничого потенціалу, проте інші структурні елементи конкурентного потенціалу підприємства також в значній мірі визначають можливості отримати в конкурентній боротьбі абсолютну чи відносну перевагу. Конкурентний потенціал підприємства є символічною «сферою», в якій ядро – це конкурентоспроможність продукції. Відповідно, вільно взаємодіючи в конкурентному ринковому середовищі, конкурентні потенціали підприємств («сфери») перетинаються, утворюючи «зону конкуренції». При цьому такий «перетин» не обов'язково утворюють відповідні складові-потенціали: так, можливі різні варіації взаємодії декількох складових конкурентних потенціалів конкуруючих суб'єктів. Підсумовуючи зазначене, вважаємо, що конкурентоспроможність продукції визначається взаємодією внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства та факторами зовнішнього середовища.

Наступним діалектичним моментом, який потребує уточнення, є умови визнання продукції як конкурентоспроможної. У наукових працях учених (табл. 1) наглядно представлено підхід до комерціалізації конкурентоспроможності продукції: так, продукція ідентифікується як конкурентоспроможна у разі, якщо її реалізації має позитивний фінансовий результат, а саме пов'язана зі зростання доходів (валового та чистого) і прибутку підприємства. Такий підхід є цілком зрозумілим і природним, адже в умовах ринкового господарювання будь-яке комерційне підприємство прагне до максимізації прибутку як джерела конкурентних переваг. Разом з тим, такий підхід має недоліки, адже, як вже зазначалося вище, конкурентоспроможність є властивістю продукції на всіх стадіях її життєвого циклу, певні з яких можуть бути не пов'язані з отриманням чистих економічних вигод. Також можливі випадки, коли при реалізації продукції підприємство орієнтується на отримання не економічного, а соціального чи іншого ефектів. У цьому випадку умовою ідентифікації продукції підприємства як конкурентоспроможної є відповідність стратегії підприємства отриманого від її реалізації ефекту чи кількох видів ефектів.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, пропонуємо під конкурентоспроможністю продукції підприємства автомобілебудування розуміти динамічну властивість автомобілебудівної продукції на певному етапі життєвого циклу здобувати конкурентні переваги за ціновими та неціновими характеристиками у порівнянні з аналогічною автомобілебудівною продукцією в результаті взаємодії внутрішнього конкурентного потенціалу автовиробника та факторів зовнішнього середовища, що супроводжується отриманням економічного, соціаль-

ного та / або інших ефектів у відповідності до конкурентної стратегії підприємства автомобілебудування.

### Список використаних джерел

1. Лепа Р.М. Методи оцінки і аналізу конкурентоспроможності продукції: Автореф. дис. ... канд. екон. наук / Р.М. Лепа; НАН України. Ін-т екон.-прав. дослідж. – Донецьк, 1998. – 18 с.
2. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6-12.
3. Оберемчук В.Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: автореф. дис. ... канд. екон. наук / В.Ф. Оберемчук; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 1999. – 18 с.
4. Буркинський Б.В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Б.В. Буркинський, Е.В. Лазарева и др.; Ін-т пробл. рынка и экон.-экол. исслед. НАН України. – Одеса, 2002. – 131 с.
5. Савчук С.І. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності промислової продукції і виробника на регіональних ринках (на прикладі металургійної промисловості України): автореф. дис. ... канд. екон. наук / С.І. Савчук; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-экол. дослідж. – Одеса, 2002. – 20 с.
6. Вандяк Н.П. Конкурентоспроможність продукції цукробурякового виробництва і стратегія її підвищення: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н.П. Вандяк; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Х., 2004. – 20 с.
7. Титаренко В.Є. Оцінювання та розвиток конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук / В.Є. Титаренко; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2005. – 20 с.
8. Чернов С.О. Державний механізм регулювання інноваційних процесів на основі дослідження та оцінки конкурентоспроможності промислової продукції: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр. / С.О. Чернов; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2005. – 20 с.
9. Ларка А.В. Конкурентоспроможність машинобудівної продукції в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури: автореф. дис... канд. екон. наук / А.В. Ларка; НТУ «ХП». – Х., 2006. – 19 с.
10. Любченко О.М. Конкурентоспроможність продукції на регіональному продовольчому ринку та напрями її підвищення (на прикладі Кіровоградського регіону): автореф. дис... канд. екон. наук / О.М. Любченко; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2006. – 21 с.
11. Ганаба М.Д. Аналітичне забезпечення управління конкурентоспроможністю цукру: автореф. дис... канд. екон. наук / М.Д. Ганаба; Нац. аграр. ун-т. – К., 2007. – 20 с.
12. Кравчук Н.І. Стан та шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції льонарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Н.І. Кравчук; Держ. вищ. навч. закл. «Держ. агроэкол. ун-т». – Житомир, 2008. – 20 с.
13. Олексенко Р.І. Підвищення конкурентоспроможності м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Р.І. Олексенко; Харк. нац.

аграр. ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2008. – 20 с.

14. Павлова О.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств сільськогосподарського машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук / О.В. Павлова; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.

15. Пуцентейло П.Р. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності на різних рівнях управління економікою / П.Р. Пуцентейло // Вісник ТНЕУ. – 2009. – № 4. – С. 32-42.

16. Заходим М.В. Забезпечення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств:

автореф. дис. ... канд. екон. наук / М.В. Заходим; Житомирський нац. агроекономічний ун-т. – Житомир, 2010. – 20 с.

17. Барабась Д.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов загальноекономічної кризи / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 192-197.

18. Пасічник І.Ю. Теоретичні положення управління конкурентоспроможністю продукції / І.Ю. Пасічник // Бізнес Інформ. – 2016. – № 1. – С. 316-320.

ШУШКОВА

Юлія Володимирівна  
Shyshkova\_yulia@ukr.net

к.е.н., доцент, Львівський  
національний університет імені  
Івана Франка

ОЛІФЕРОВИЧ

Ілля Ростиславович

магістр, Львівський національний  
університет імені Івана Франка

ПАВЛІШАК

Михайло Степанович

магістр, Львівський національний  
університет імені Івана Франка

УДК 658.14/17:65.016

## ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

## ENTERPRISE'S FINANCIAL STABILITY IN THE CONTEXT OF ANTIRECESSIONARY MANAGEMENT

*Стаття присвячена визначенню суті поняття «фінансова стійкість підприємства» та аналізу факторів впливу на неї. Визначено взаємозв'язок між фінансовою стійкістю підприємства та антикризовим управлінням його діяльністю.*

*Статья посвящена определению сущности понятия «финансовая устойчивость предприятия» и анализу факторов влияния на нее. Определена взаимосвязь между финансовой устойчивостью предприятия и антикризисным управлением его деятельностью.*

*The article is dedicated to the determination of the concept essence «enterprise financial stability» and the analysis of the influence factors on it. It is defined the interconnection between enterprise financial stability and antirecessionary management of its activities.*

**Ключові слова:** фінансова стійкість, внутрішні фактори фінансової стійкості, зовнішні фактори фінансової стійкості, антикризове управління

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, внутренние факторы финансовой устойчивости, внешние факторы финансовой устойчивости, антикризисное управление

**Keywords:** financial stability, the internal factors of financial stability, the external factors of financial stability, antirecessionary management

## ВСТУП

В ринкових умовах основою виживання і стабільного становища підприємства являється його фінансова стійкість. Функціонуючи як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно могло б забезпечувати безперебійну виробничу діяльність, зберігати інвестиційну привабливість і здатність фінансувати подальший інноваційно-технологічний розвиток, а головне отримувати стабільний прибуток. Тому оцінка фінансової стійкості є однією з найважливіших засад діяльності підприємств, яка не лише надає інформацію про фінансові можливості підприємства на перспективу, а й здатна попередити кризові явища на ньому.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у розкритті економічної сутності фінансової стійкості підприємства та тих факторів, що на неї впливають, а також у дослідженні взаємозв'язку між аналізом фінансової стійкості та системою антикризового управління підприємством.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, а також ресурси Internet.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння та узагаль-

нення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

В сучасних умовах функціонування підприємств характеризується постійною залежністю від усіх суб'єктів загальної інфраструктури, зростанням динамічності кон'юнктури національного та світового ринку, змінами в українському законодавстві, швидкими темпами розвитку науково-технічного прогресу, перепадами економічної активності, нестабільністю економічної та політичної ситуації в країні тощо. У таких умовах жодне підприємство не захищене від кризових ситуацій, що надалі за поганого управління може бути для підприємства фатальним. Тому існує проблема забезпечення фінансової стійкості за умов негативного впливу зовнішнього середовища, вміння швидко запобігати загрозам, а також пристосовуватися до умов, що позитивно впливають на діяльність підприємства, використовуючи його можливості.

В економічній науковій літературі питанням аналізу й діагностики, проблемам формування стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємств та управління нею присвячені праці низки вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: І. Бланка, Є. Брігхема, Дж. Ван Хорна, А. Грач'ова, М. Заюкової, Н. Мамонтової, Т. Керанчука, М. Кизим, В. Ковальова, М. Крейніної, В. Плиси, І. Приймак, В. Радіонової, О. Редькін, Р. Сайфуліна, М. Федотової, Л. Шаблістої, А. Шеремета

та ін.

Сутність, специфіку завдань та інструментарій антикризового управління на рівні підприємств в умовах ринкової економіки обґрунтували відомі українські та зарубіжні вчені: Е. Альтман, І. Ансофф, І. Балабанов, С. Беляєв, О. Богданов, М. Брюховецька, А. Градов, С. Іванюта, М. Герасимчук, Є. Коротков, В. Крижанівський, Б. Кузін, Л. Лігоненко, Д. Майерс, Є. Мінаєва, Ю. Пачковський, О. Пушкар, О. Редькін, Л. Ситник, Т. Таффлер, О. Терещенко, А. Чернявський та інші.

Все ж, незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблемам оцінки та управління фінансовою стійкістю підприємств, практично відсутні системні наукові дослідження проблем антикризового управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання.

В економічній літературі існують різні тлумачення фінансової стійкості підприємства. Так, Філімонов О.С. визначає фінансову стійкість, як стан підприємства, при якому розмір його майна (активів) достатній для погашення зобов'язань, тобто підприємство є платоспроможним [11, с. 344].

Кривицька О.Р. розглядає фінансову стабільність як результат формування достатнього для розвитку підприємства обсягу прибутку, що є визначальною ознакою його економічної незалежності [4, с. 138].

Грабовецький Б.Є. вважає, що «фінансова стійкість – це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування» [2, с. 216].

Савицька Г.В. ж визначає фінансову стійкість підприємства як здатність суб'єкта господарювання функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у мінливому внутрішньому і зовнішньому середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику. В даному визначенні чітко вказано, що фінансова стійкість підприємства гарантує його інвестиційну привабливість, яка в свою чергу має статус «гаранту» ефективного бізнесу [9].

Бланк І.А. головну суть фінансової стійкості визначає як характеристику стабільності фінансового стану підприємства, що забезпечується високою часткою власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів, які використовуються [1].

На думку Цал-Цалко Ю.С. «фінансова стійкість – це стан активів (пасивів) підприємства, що гарантує постійну платоспроможність» [12, с. 327].

Лахтіонова Л.А. дану категорію характеризує як динамічну інтегральну характеристику здатності системи трансформації ресурсів і ризиків повноцінно (з максимальною ефективністю і мінімальним ризиком) виконувати свої функції, витримуючи вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [5].

Коробов М.Я. вважає, що фінансова стійкість – це стійкий фінансовий стан підприємства. Відповідно, для того, щоб виявити ступінь фінансової стійкості

підприємства необхідно проаналізувати всі показники його фінансового стану [3, с. 276].

Тютюнник Ю.М. визначає фінансову стійкість як здатність підприємства функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу активів і пасивів у мінливому економічному середовищі, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість у довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику [10, с. 351].

На нашу думку, вдале визначення дає Мамонтова Н.А., яка стверджує, що фінансова стійкість – це такий стан підприємства, за якого забезпечується стабільна фінансова діяльність, постійне перевищення доходів над витратами, вільний обіг грошових коштів, ефективне управління фінансовими ресурсами, безперервний процес виробництва і реалізації продукції, розширення й оновлення виробництва, оскільки це визначення охоплює аналіз всіх сфер діяльності підприємства, що і включає в себе поняття «фінансова стійкість» [6, с. 8].

Отже, проведений аналіз дає змогу стверджувати, що сьогодні при трактуванні поняття «фінансова стійкість» використовується ряд концептуальних підходів:

1-й підхід: фінансова стійкість визначає фінансову безпеку підприємства, а також його фінансову незалежність від залучених джерел фінансування;

2-й підхід: фінансова стійкість підприємства – це здатність фінансової системи зберігати рух грошових коштів, незважаючи на зовнішні та внутрішні фактори, які на неї впливають;

3-й підхід: фінансова стійкість формується в процесі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, а отже є головним компонентом загальної економічної стійкості підприємства;

4-й підхід: фінансова стійкість підприємства – це здатність здійснювати господарську діяльність в умовах підприємницького ризику і мінливого середовища бізнесу з метою зміцнення конкурентних переваг організації з урахуванням інтересів суспільства і держави та максимізації добробуту власників;

5-й підхід: фінансова стійкість підприємства в довгостроковому плані характеризується співвідношенням його позикових та власних коштів. Сутність фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів [8, с. 92].

Дослідивши дану категорію, можна зробити висновок, що фінансова стійкість – це такий стан підприємства, за якого суб'єкт господарювання забезпечує достатню частку власного капіталу у складі джерел фінансування підприємства, тобто це здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати та ефективно розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів та пасивів у мінливих умовах внутрішнього і зовнішнього середовища.

На фінансову стійкість підприємства впливає велика кількість різноманітних чинників, які найчастіше класифікують на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів впливу на підприємство

взагалі й фінансову стійкість зокрема належать: особливості стадії розвитку економіки країни; загальний фінансовий стан держави; рівень політичної стабільності в країні; державна економічна політика; державна фінансово-кредитна і податкова політика; загальні економічні умови ведення господарства; соціальна і екологічна ситуація в суспільстві; стабільність регулюючого законодавства; рівень інфляції в країні; рівень реальних доходів населення; становище підприємства на ринку товарів та послуг тощо [7, с. 219].

Але специфіка зовнішніх факторів полягає в тому, що підприємство не має можливості їх корегувати. Саме тому основний акцент в управлінні фінансовою стійкістю підприємства має бути спрямований на внутрішні фактори, тобто ті фактори, які повною

мірою залежать від самого підприємства. Визначальними внутрішніми факторами впливу є: асортимент продукції та його відповідність потребам ринку; галузева належність суб'єкта господарювання; розмір сплаченого статутного капіталу; розмір і структура витрат, їх динаміка у порівнянні з прибутком; стан майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви; рівень кваліфікації управлінського персоналу та ін.

З метою узагальнення існуючих факторів впливу на фінансову стійкість підприємства та для повного розуміння їх впливу, представимо повну існуючу класифікацію факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства (рис. 1).



Рис. 1. Фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства

Водночас, усі вищеперераховані фактори можуть по-різному впливати на фінансову стійкість підприємства – одні можуть впливати позитивно, а інші – негативно, зумовлюючи виникнення кризових явищ, банкрутство і ліквідацію підприємства.

А тому, головними принципами забезпечення фінансової стійкості підприємства є: своєчасне та гнучке управління внутрішніми факторами його діяльності, активне реагування на зміни умов функціонування навколишнього середовища, розроблення та використання якісного інструментарію обґрунтування фінансових рішень в умовах невизначеності та кризи.

Акцентуючи увагу на руйнівній функції кризи,

пропонуємо сприймати кризу як процес, що гостро загрожує існуванню підприємства. Кризову ситуацію слід негайно долати, локалізувати наслідки методами антикризового управління, щоб зберегти передусім матеріальну основу для продовження господарсько-економічної діяльності при гострому дефіциті обігових коштів.

Отже, антикризове управління – це таке управління організацією, яке спроможне запобігти або пом'якшити кризові ситуації в процесі господарсько-економічної діяльності підприємства, а також підтримати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи та вивести її з такого стану з мініма-

льними втратами.

Взаємозв'язок аналізу фінансової стійкості підприємства та антикризового управління представлено на рис. 2.

Антикризове управління розглядається як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження кризи. Він включає: системний аналіз слабких та сильних сторін підприємства, виявлення можливостей та загроз; оцінювання ймовірності банкрутства, використовуючи ряд моделей; управління ризиками; розробка та впровадження системи попере-

дужувальних заходів. З іншої сторони, антикризове фінансове управління – це система управління, яка спрямована на виведення підприємства із фінансової кризи, у тому числі проведення реструктуризації та санації підприємства.

Таким чином, антикризове управління – це сукупність заходів, спрямована на запобігання і виведення об'єкта із кризового стану. Пошук шляхів виходу підприємства з фінансової кризи безпосередньо пов'язаний з виявленням і усуненням причин, що її зумовлюють.

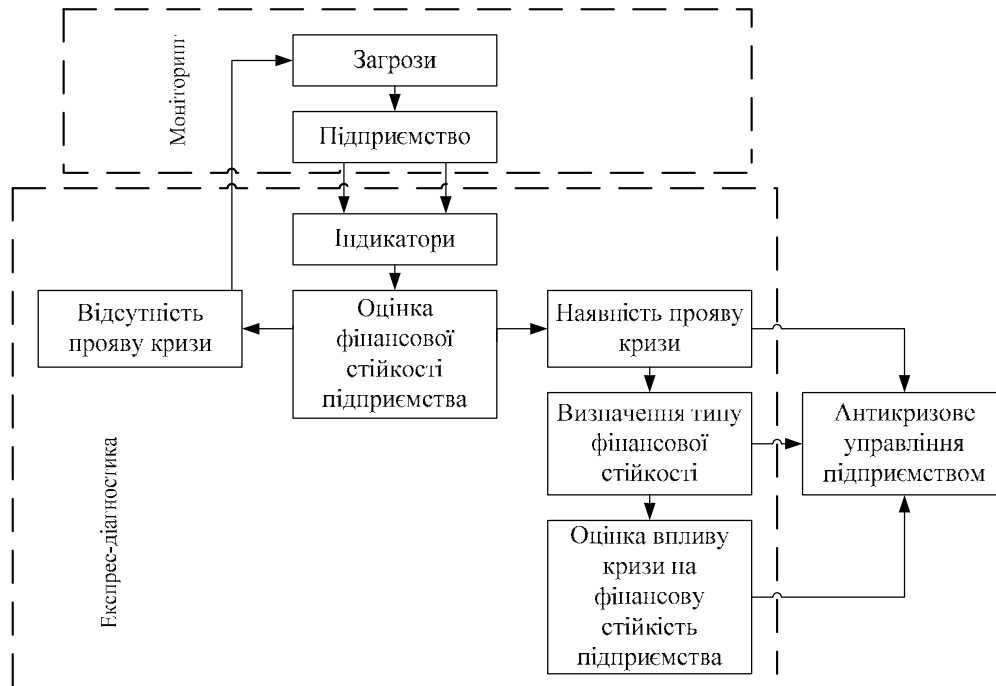


Рис. 2. Взаємозв'язок аналізу фінансової стійкості підприємства та антикризового управління

Для цього необхідно, в першу чергу, здійснити комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виділити елементи, що впливають на підприємство, зібрати та проаналізувати інформацію про кожний елемент і на основі оцінки фактичного становища підприємства з'ясувати причини виникнення кризи.

Механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів:

1. Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.
2. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
3. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
5. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Таким чином, поетапність дій антикризового управління дасть можливість комплексно оцінити діяльність підприємства, дати об'єктивну оцінку його фінансового стану, а також можливість прийняти ефективні управлінські рішення щодо виведення підприємства з кризового стану та відновлення його фінансової стійкості.

## ВИСНОВКИ

Отже, фінансова стійкість – одна з найважливіших характеристик оцінки фінансового стану підприємства, яка визначає ефективне фінансове управління підприємством; одна з головних умов життєдіяльності, розвитку й забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Саме фінансова стійкість підприємства характеризує ефективність операційного, інвестиційного і фінансового розвитку, містить необхідну інформацію для інвесторів, поставальників, власників.

Проте кожне підприємство функціонує у середовищі, яке постійно змінюється, тому дуже важливо аналізувати фактори, що впливають на його діяльність загалом, та на його фінансову стійкість зокрема, визначити силу їх впливу та заходи по нейтралізації. Для цього необхідно розробити інструментарій антикризового управління підприємством, орієнтуючись на нові цілі, залежно від його стану.

Список використаних джерел

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 2003. – 528 с.
2. Грабовецький Б.С. Економічний аналіз: навч. посіб. / Б.С. Грабовецький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
3. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. – 3-тє вид., перероб. і доп. / М. Я. Коробов. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 294 с.
4. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 138–143.
5. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посіб. / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2006. – 388 с.
6. Мамонтова Н.А. Фінансова стійкість акціонерних підприємств і методи її забезпечення (на прикладі підприємств харчової промисловості): Автореф. дисерт. досл. екон. наук / Н.А. Мамонтова; Ін-т економік., прогнозув. НАН України. – К., 2006. – 16 с.
7. Оспіщев В.І. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств / В.І. Оспіщев, І.В. Нагорна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 2. – С. 218–223.
8. Русіна Ю.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства та фактори, що на неї впливають / Ю.О. Русіна, Ю.В. Полозук // Міжнародний науковий журнал (International scientific journal). – 2015. – № 2. – С. 91–94.
9. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г.В. Савицька. – 3-тє вид. виправл. і доп. – К.: Знання, 2007. – 943 с.
10. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.М.Тютюнник. – К.: Знання, 2012. – 815с.
11. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств [Текст]: навч. посіб. / О.С. Філімоненков – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: МАУП, 2008. – 328 с.
12. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз [Текст]: навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко, Ю.Ю. Мороз, О.Г. Денисюк. – Житомир, 2009. – 504 с.

СВИНАРЬОВА

Ганна Борисівна  
y.v.kovtunenka@opi.uaк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

КОВТУНЕНКО

Дмитро Юрійович  
y.v.kovtunenka@opi.uaбакалавр, Одеський національний  
політехнічний університет

ЛОЗАН

Андрій Едуардович

бакалавр, Одеський національний  
політехнічний університет

УДК 330.3

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## MODERN TRENDS OF THE DIGITAL ECONOMY'S DEVELOPMENT

*У статті визначено поняття цифрової економіки. Досліджено тенденції розвитку цифрової економіки. Виявлено позитивні тренди у розширенні сфер цифрової економіки і передумов розвитку цифрової економіки. Визначено фактори значущості для економічного зростання.*

*В статье определено понятие цифровой экономики. Исследованы тенденции развития цифровой экономики. Выявлены положительные тренды в расширении сфер цифровой экономики и предпосылок развития цифровой экономики. Определены факторы значимости для экономического роста.*

*The concept of digital economy is defined in the article. Trends in the development of the digital economy are investigated. Positive trends in expanding the spheres of the digital economy and the prerequisites for the development of the digital economy have been revealed. The factors of significance for economic growth are determined.*

**Ключові слова:** цифрова економіка, електронна економіка, Інтернет, інформаційні технології, розвиток

**Ключевые слова:** цифровая экономика, электронная экономика, Интернет, информационные технологии, развитие

**Keywords:** digital economy, e-economy, Internet, information technology, development

## ВСТУП

У науковій літературі та періодичних виданнях було підняте питання про перехід України від класичної моделі економіки до цифрової (електронної).

17.01.2018 р. Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. та затвердив план заходів щодо її реалізації. Основною метою документа є реалізація ініціатив «Цифрового порядку денного України 2020» (цифрова стратегія) для усунення бар'єрів на шляху цифрової трансформації України у найбільш перспективних сферах.

Це планується досягти шляхом стимулювання економіки та залучення інвестицій, подолання цифрової нерівності, поглиблення співпраці з ЄС у цифровій сфері та розбудови інноваційної інфраструктури країни та цифрових перетворень.

Реалізація заходів Концепції має забезпечити:

– стимулювання економіки та залучення інвестицій;

– основу для трансформації вітчизняних індустрій в конкурентоспроможні та ефективні за рахунок їх «цифровізації»;

– вирішення проблеми «цифрового розриву», наближення «цифрових» технологій до громадян, у тому числі, шляхом забезпечення доступу громадян до широкосмугового Інтернету, особливо у селищах та великих містах;

– створення нових можливостей для реалізації людського капіталу, розвитку інноваційних, креативних і «цифрових» індустрій та бізнесу;

– розвиток експорту «цифрової» продукції та послуг (IT-аутсорсинг) [1].

Позитивні сторони від переходу країни до нової економічної моделі можна оцінити за досвідом таких країн, як Швеція, Корея, Естонія, Ірландія, та Ізраїль. Прямий результат переходу до електронної економіки становить 20% ВВП протягом п'яти років.

Питань, що стосуються проблем і тенденцій розвитку цифрової економіки присвячені роботи таких українських та зарубіжних вчених, як В. Бауер, М. Войнаренко, Н. Караєва, А. Кешелава, І. Малик.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у дослідженні стану цифрової економіки, а також визначення основних тенденцій розвитку.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою статті є наукові роботи, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та методи структурно-логічного аналізу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Внаслідок економічних реформ було прийнято напрямок переходу до цифрової економіки. Метою якої є оптимізація робочих процесів, повна або часткова комп'ютеризація, швидкий доступ до інформації. Із

зростанням населення планети відбувається мобілізація ресурсів і електронна економіка вже не може обмежуватися тільки бізнесом за рахунок електронної комерції і сервісів.

На даний момент цифрова економіка зачіпає майже кожен аспект життєдіяльності: охорона здоров'я, освіта, медицина, Інтернет-банкінг тощо.

«Цифрова» (електронна) економіка – це економіка, яка існує в умовах гібридного світу. Гібридний світ – це результат злиття реального та віртуального світів, що відрізняється можливістю здійснення всіх «життєво необхідних» дій в реальному світі через віртуальний. Необхідними умовами для цього процесу є висока ефективність і низька вартість інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і доступність цифровий інфраструктури [2].

Основним принципом цієї економіки є повна, а також індивідуальна клієнт орієнтованість. Суть цифрової економіки полягає в необхідності реалізації реальних продуктів, як в реальному світі, з матеріальними процесами і технологіями, так і у віртуальному з такими ж характеристиками, властивостями і параметрами.

Значимість електронної економіки складно переоцінити, оскільки за даними різних джерел цифрова економіка вимагає зміни більше 50% галузей. А пов'язано це зі змінами, які викликає зміна або впровадження нових інформаційних технологій. Яскравим прикладом даних змін є бізнес-моделі, крім кардинального перетворення, підвищується продуктивність в результаті усунення посередників, таким чином, оптимізується весь процес від виробництва до реалізації.

Експерти Світового банку з'ясували, що зі збільшенням числа користувачів високошвидкісного Інтернету на 10%, є можливість щорічного приросту ВВП на 0,4-14% [3].

У зарубіжній літературі широко застосовується поняття е-економіки, це та ж цифрова економіка, заснована на інформаційних технологіях, мета якої є розробка, продаж і впровадження електронних товарів і сервісів.

E-government (електронний уряд) – це спосіб реалізації взаємодії між органами державної влади, фізичними і юридичними особами, а також іншими суб'єктами економіки за принципом цифровий економіки.

Значимість е-економіки підтверджується щорічним зростанням сегменту в ВВП країн практично на 20 %, в розвинених державах цей показник становить приблизно 7 %.

В межах цифрової економіки стрімко з'являються нові можливості для підприємницької діяльності та приватної зайнятості. Інвестиції в більшості випадків вкладені в галузь інформаційних технологій дають можливість економічного підйому, створення нових робочих місць, поява затребуваних послуг для населення і бізнесу, зменшення витрат на державне управління шляхом впровадження e-government (електронного уряду). А саме повне покриття широкосмуговим Інтернетом території України, дає можливість розповсюдити використання цифрових сервісів у багатьох сферах. Зростання кількості Інтернет користувачів з 5 млн. до 15 млн. в період з 2016 по 2021 рр. дозволяє 95 % всіх магазинів, салонів та сервісів проводити безготівковий розрахунок. Це зменшить витрати на друк паперових грошей, а також буде сприяти виходу економіки з тіні. У результаті чого зросте продуктивність праці і доходи громадян. Значно зменшиться рівень корупції, тому що значна більшість грошових переказів та сплат будуть проводитися у електронній формі та автоматично дублюватися в декількох реєстрах. Цифрова сфера може сформувати понад 350 тис. нових робочих місць по всій країні. Однак в певних країнах загальний ефект може виявитися слабше і розміщуватися нерівномірно [4-5].

Для отримання максимуму від цифрових дивідендів слід зрозуміти, як взаємодіють, нові технології з іншими факторами розвитку, які отримали назву «аналоговими доповненнями» [6].

До заходів урегулювання відносяться такі складові [7-9]:

– нормативно-правова база, що створює динамічну ділову сферу в межах якої підприємства і домогосподарства застосовуються цифрові технології для створення здорової конкуренції та інноваційних рішень, зниження витрат на витрати, підвищення комфортності умов праці;

– навички, що дають можливості використовувати ІТ;

– інститути, що сприяють і допомагають у використанні інформаційні технології.

Проте, достовірно оцінити вплив цифрової економіки складно через підрахунок взаємозв'язків, які стають можливими для економічних об'єктів за допомогою електронних сервісів та вільного доступу для аналізу метаданих.

## ВИСНОВКИ

По всьому світу частка традиційної економіки зменшується, а цифрової – збільшується, надаючи могутні переваги для країн та бізнесу.

Україна зобов'язана розпочати масштабну цифровізацію всіх галузей економіки та базових сфер життєдіяльності, максимально інвестуючи в розвиток цифрових інфраструктур, інновації та сучасні технології.

Україні потрібен «цифровий стрибок». Масштаб і темп цифрових трансформацій повинні стати ключовими характеристиками розвитку країни.

### Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс]: Урядовий портал. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalenya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>

2. Введение в «Цифровую» экономику / А.В. Кешелава, В.Г. Буданов, В.Ю. Румянцев и др.; под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. – ВНИИГеосистем, 2017. – 28 с. (На пороге «цифрового будущего». Книга первая).

3. Цифрова економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/growth/sectors/>

digital-economy/index\_en.htm

4. Караєва Н.В. WEB та мобільні технології в економіці: конспект лекцій. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 158 с.

5. Ковтуненко К.В. Інноваційна інфраструктура: напрямки розвитку та участь держави / К.В. Ковтуненко, Ю.В. Ковтуненко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – Львів, 2012. – №725 – С. 122-125.

6. Ковтуненко Ю.В. Умови забезпечення економічно безпечного інноваційного розвитку підприємств промислового сектору / Ю.В. Ковтуненко // Економічний дискурс. Міжнародний науковий журнал – 2017. – Випуск 3. – 2017. – С. 138-146.

7. Ковтуненко К.В. Система управління інноваційними ідеями підприємства / К.В. Ковтуненко,

Ю.В. Ковтуненко // Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 19 жовтня 2017 р.). – Полтава: ПУЕТ, 2017 – С. 242-244.

8. Ковтуненко К.В. Теоретико-методологічні засади формування інтелектуального капіталу інноваційно-активного промислового підприємства в умовах стратегічних змін: [монографія] / К.В. Ковтуненко. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2014. – 492 с.

9. Ковтуненко К.В. Електронний бізнес як складова інформаційної економіки / К.В. Ковтуненко, К.О. Танащук // Проблеми і перспективи інновац. розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європ. науково-інновац. простір: матеріали конф., 15-16 верес. 2016 р. - 2016. - С. 60-64.

ЄЛІСЕЄВА

Оксана Костянтинівна



д.е.н., професор, завідувач  
кафедри, Дніпровський  
національний університет  
імені Олеся Гончара

УДК [620.92:338.45] (447)

**ПОБУДОВА МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО  
РЕГУЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО  
РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ  
ЖИТТЯ**

**THE DEVELOPMENT OF THE STATE  
REGULATION OF HUMAN DEVELOPMENT  
AS THE BASIS OF THE NATIONAL  
STRATEGY FOR IMPROVING QUALITY OF  
LIFE**

САРИЧЕВ

Володимир Іванович  
vsarychev.dnu@gmail.com

д.е.н., доцент, професор  
кафедри, Дніпровський  
національний університет  
імені Олеся Гончара

*У статті проаналізована концептуальна схема побудови механізму державного регулювання людського розвитку в Україні, як шляху подолання існуючих гальмівних тенденцій, що склалися. Визначені його провідні складники, встановлено їх взаємозв'язок та сутність, що створює підстави запропонувати рекомендації щодо практичного застосування інструментів у діяльності влади всіх рівнів.*

*В статье проанализирована концептуальная схема построения механизма государственного регулирования человеческого развития в Украине, как пути преодоления существующих тормозных тенденций, которые сложились. Определены его ведущие составляющие, установлено их взаимосвязь и сущность, что дает возможность предложить рекомендации по практическому применению инструментов в деятельности власти всех уровней.*

*In the article was analyzed the conceptual scheme of the mechanism of state regulation of human development of Ukraine, as a way of overcoming the existing brake trends. Identified its major components, set their relationship, created a foundation to offer recommendations for the practical application of tools for government.*

**Ключові слова:** людський розвиток, державне регулювання, механізм та забезпечення регулювання, методичний інструментарій, соціально-економічна політика, якість життя, регіональний розвиток

**Ключевые слова:** развитие общества, государственное регулирование, механизм и обеспечения регулирования, методический инструментарий, социально-экономическая политика, качество жизни, региональное развитие

**Keywords:** human development, government regulation, quality of life, regional development

## ВСТУП

Концепція людського розвитку протягом історії свого існування переконливо довела власну спроможність щодо теоретико-методологічного обґрунтування стратегічного курсу трансформації як світового економічного порядку, так і національних програм у напрямку підвищення якості життя [1]. За даними доповіді Програми розвитку ООН (ПРООН) про стан людського розвитку за 2016 р. «Людський розвиток для всіх і кожного» ці процеси мають стійку позитивну динаміку. Середньорічний приріст показника за індексом людського розвитку (ІЛР) в групі країн з його високим рівнем за 1990-2015 рр. склав 1,06 %, в країнах, що розвиваються – 1,05 %, зокрема в країнах регіону Європи та Центральної Азії (за класифікацією ПРООН) – 0,59 %, де Україна представлена у всіх цих групах [2].

Поряд з таким станом ІЛР у світі, в нашій державі відбуваються протилежні процеси гальмування люд-

ського розвитку: середньорічний приріст за 1990-2015 рр. склав всього 0,21 %, що менше навіть загальносвітового (0,74 %) у 3,5 рази. При цьому, нас суттєво перемагають й країни, які мали аналогічні наслідки після руйнування економіки радянського зразку, близькі стартові умови для впровадження ринкових механізмів та схожий соціально-економічний потенціал. Так, Естонія і Литва (відповідно 30 та 37 місця у рейтингу за ІЛР в світі) досягли його середньорічного приросту в цей період у 0,69 та 0,60 %, РФ і Казахстан (49 та 56 місця) – відповідно 0,37 і 0,56 %.

Така статистика дає вагомні підстави для висновку про низьку продуктивність існуючих підходів влади у розв'язанні складних сучасних проблем соціально-економічного курсу. Такої позиції дотримуються й відомі вітчизняні дослідники-економісти О. Грішнова, О. Брінцева [3], Е. Лібанова, О. Гладун, Л. Лісогор [4], В. Геєць, Т. Клебанова, О. Черняк [5], О. Макарова, Л. Черенько [6] та ін.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у обґрунтуванні побудови механізму державного регулювання людського розвитку як основи національної стратегії підвищення якості життя.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. При проведенні дослідження використано методи побудови ментальної карти, теорії індикаторів.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Запропонований нами механізм державного регулювання людського розвитку передбачає застосування складників методологічного рівня (загальнонаукових підходів, принципів та функцій регулювання), теоретичного рівня (інституціоналізації організації, здійснення аналізу діяльності, удосконалення індикаторів оцінювання, обґрунтування програм і стратегій), визначення цілей, методичного інструментарію інноваційних механізмів регулювання (рис. 1).

Серед загальнонаукових підходів у нашому дослідженні найбільш вагомими є системний, комплекс-

ний та ресурсний, адже, у цілісній системі людського розвитку здоров'я, освіта та добробут мають цінність тільки у взаємодії, складаючи у сукупності процес формування засад довгого, творчого й щасливого життя людини.

Систематизація та класифікація властивостей соціально-економічних систем дозволяють виділити їх чотири основні групи, що враховують особливості державного регулювання людського розвитку як процесу керованого впливу на формування й реалізацію соціальної та економічної політики держави. Це такі, що характеризують: по-перше, сутність і складність системи; по-друге, зв'язок системи із зовнішнім середовищем; по-третє, методологію цілепокладання системи та, по-четверте, параметри її функціонування і розвитку, що й покладено в основу запропонованого механізму. Відмінною рисою властивостей, які характеризують сутність і складність системи є визнання первинності цілого (об'єкта). У нашому випадку це – людський розвиток, в системі якого, як цілого, об'єднуються провідні компоненти: система охорони здоров'я, освіта та забезпечення належної якості й рівня життя населення.

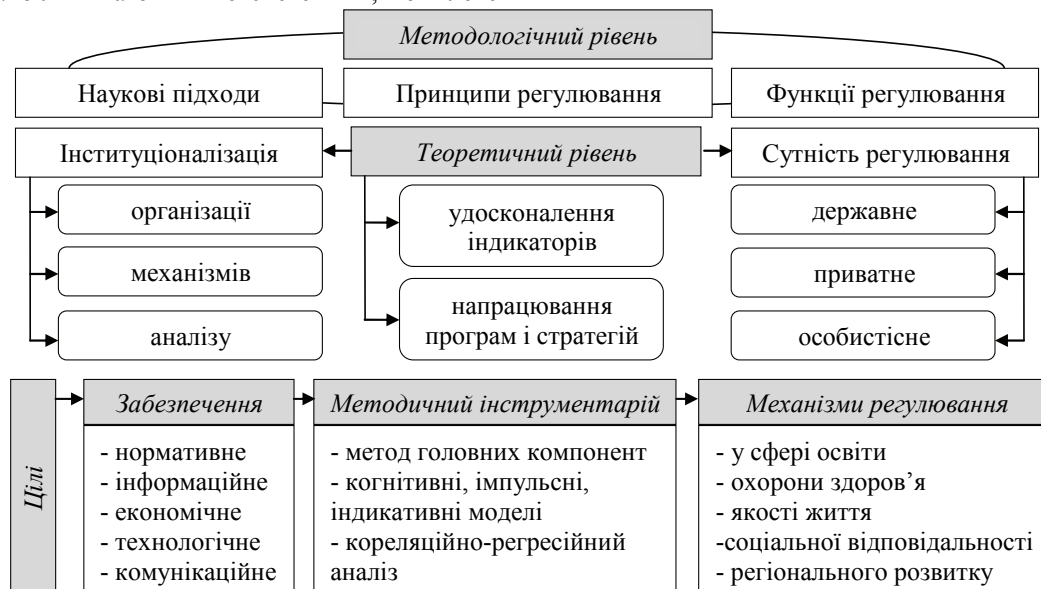


Рис. 1. Концептуальна схема побудови механізму державного регулювання людського розвитку в Україні

При цьому потрібно враховувати неадитивність системи як її принципову відмінність від простої суми властивостей компонентів, з яких вона складається. Кожен компонент може розглядатися тільки у зв'язку з іншими на тлі визначених особливостей функціонування – наприклад, соціальної, гендерної та майнової нерівності, суспільного відторгнення тощо.

До уваги потрібно брати й певну жорсткість людського розвитку як системи, що характеризується параметрами ступеня зміни показників системи. На практиці це проявляється у періодичній зміні пріоритетів ПРООН, що можливо відстежити за темами щорічних доповідей, у трансформації складових ІЛР, врахуванні інтересів глобального суспільства щодо створення сприятливих умов життя. У ході дослідження враховувалися також горизонтальна відокремленість та вертикальна цілісність механізму

регулювання людського розвитку як системи, де було проаналізовано число зв'язків між підсистемами одного рівня, їх залежність та інтегрованість по горизонталі. Такий підхід, наприклад, при визначенні системи показників для порівняння якості життя населення регіонів, дозволяє здійснити відбір вагомих індикаторів, що суттєво підвищують об'єктивність аналізу та обґрунтованість інтерпретації отриманих даних [4]. Вертикальна цілісність складається з кількості рівнів ієрархії, зміни в яких впливають на всю систему; ступенів взаємозв'язку рівнів ієрархії та впливу суб'єктів регулювання на об'єкт й ступінь самостійності підсистем механізму, що досліджується.

Так, під час обрахування інтегрального показника людського розвитку в Україні за авторською системою даних, була отримана можливість порівняння

динаміки цього процесу з даними, що відображають аналогічну динаміку на основі індексів регіонального людського розвитку за національною методикою та щорічним приростом ІЛР у 1990-2015 рр. в державі за доповідями ПРООН.

Аналіз механізму регулювання людського розвитку враховував також його ієрархічність, де кожна компонента (підсистема) може розглядатися як підсистема (система) більш глобальної системи. Ця властивість систем виявляється під час структуризації пріоритетів розвитку (побудови дерева цілей) і декомпозиції цілей організації на тлі поступової трансформації національних Цілей розвитку тисячоліття (ЦРТ) після 2015 р. у Цілі сталого розвитку (ЦСР), які визнані світовим співтовариством [7].

Друга група властивостей, що характеризує зв'язок механізму регулювання людського розвитку із зовнішнім середовищем дає можливість встановити взаємозалежність системи і зовнішнього середовища.

Розглядаючи системну побудову механізму регулювання людського розвитку, спочатку були проаналізовані провідні цілі його функціонування, що полягали у створенні умов для досягнення якості та рівня життя населення на рівні сучасних стандартів. При цьому параметри виходу системи узгоджувалися з позиціями України у рейтингах відомих експертно-аналітичних інституцій, міжнародних організацій та фінансових центрів.

Аналіз цих суб-індексів людського розвитку у дослідженні дозволив об'єднати їх у три взаємопов'язані групи: соціально-демографічної спрямованості – глобальні індекси голоду, процвітання, щастя; економічної – виробництва людського капіталу, якості життя, вартості життя у містах, легкості ведення бізнесу, конкурентоспроможності, економічної свободи; й політичної – миру, глобалізації, свободи преси та сприяння корупції.

Поряд з цим сьогодні в світі склалася певна система індексів щодо вимірювання процесу розвитку людства у планетарному масштабі, яка має дві головні складові. Перша – об'єднує індекси людського розвитку за ПРООН: освіти, тривалості життя, ВВП, багатомірної бідності, гендерної нерівності тощо, які мають стійку тенденцію до розширення у відповідь на соціальні запити нового світового порядку, що формується. Друга – утворюється цілеспрямованою діяльністю потужних фінансово-економічних груп, науково-експертних і дослідницьких спільнот, формальних та неформальних міжнародних організацій, громадянського суспільства тощо.

Важливим є також визначення впливу зовнішнього середовища на перебіг функціонування механізму регулювання людського розвитку на національному рівні, що знаходиться під постійним тиском негативних факторів глобалізації, ризиків й небезпек світового масштабу. Навіть традиційні геополітичні, економіко-географічні та інші переваги вітчизняних виробничих та невиробничих сфер за умови втрати стратегічних партнерів перетворюються на масштабні проблеми через потрапляння України у конфліктну зону між європейською (євроатлантичною) та євразійською інтеграцією.

Третю групу властивостей соціально-економічних систем, що утворюють методологічну базу нашого дослідження, складають властивості, які характеризують методологію цілепокладання системи.

Цілеспрямованість системи – означає побудову дерева цілей єдиної соціально-еко-екологічної системи. У нашому випадку це відбувається на тлі формування інституційної основи людського розвитку на глобальному рівні, яка на сьогодні не має системного характеру через розпорошеність діяльності провідних суб'єктів його регулювання – міжнародних організацій, держав, потужних бізнес-корпорацій та громадянського суспільства.

Саме тому модель міжнародного регулювання людського розвитку має спиратися на можливість консенсусу провідних суб'єктів нового світового порядку, гнучкий підхід до побудови системи впливів, об'єктивну оцінку їх дієздатності та оновлення арсеналу інструментів міжнародної політики. Серед головних вимог щодо трансформації механізмів регулювання є їх загально визнана доцільність, забезпечення справедливості доступу до ресурсів розвитку, спрямованість на подолання існуючих й майбутніх проблем людства планетарного масштабу.

Формування інституційної основи людського розвитку на світовому рівні на сьогодні стало реальністю. Але наявність масштабних суспільних і економічних проблем, їх слабо прогнозована періодичність свідчить про необхідність принципової зміни й механізмів регулювання на національному рівні. Тому необхідним є обґрунтування методологічних підходів щодо створення національної концепції статистичного моніторингу, на основі системи показників та нормативно-правової бази.

На цій підставі був розроблений підхід, що базується на графоаналітичному методі та враховує динаміку складових показників людського розвитку й дозволяє обґрунтовано підійти до його регулювання в Україні. Нами пропонується здійснювати аналіз людського розвитку за підсистеми, що характеризують демографічний стан, ринок праці, матеріальний добробут, умови проживання населення, та рівень освіти, стан охорони здоров'я населення, соціальне середовище, екологічну ситуацію та фінансування людського розвитку.

Характерною для дослідження виявилася адаптивність системи як здатність пристосовуватись та нормально функціонувати при змінах параметрів зовнішнього середовища. Визначення порогу адаптації через максимальний рівень зміни параметрів зовнішнього середовища, при якому система продовжує нормально функціонувати.

Комплексний підхід до регулювання людського розвитку передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, суспільних, соціологічних і інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних чинників. Загальні функції регулювання дозволяють сформуванню системне бачення досліджуваних об'єктів через вивчення й оцінювання інформації про початкові умови (структуру, технологію, соціальні відносини), енергетичний стан і обмінні процеси (енергетично-матеріально-інфор-

маційний обмін) в системі та з середовищем, дослідження закономірностей, організаційних форм та результати практичної діяльності організації з виконання поставлених завдань і досягнення цілей.

Теоретичний рівень регулювання людського розвитку представляє собою обґрунтування теоретико-методичних засад регулювання: сутності людського розвитку; удосконалення показників, груп, що його характеризують та відповідних наукових підходів; встановлення прийнятних наукових підходів до регулювання людського розвитку; формування структурно-функціональних систем забезпечення регуляторної діяльності.

Рівень реалізації регулювання людського розвитку складається із взаємопов'язаних підсистем: цілей регулювання, забезпечення, науково-методичного інструментарію, власне реалізації.

Цілі регулювання виникають як результат теоре-

тичного рівня. При цьому забезпечення може бути як стимулюючим, так і дестимулюючим. Правове, нормативне забезпечення стимулює/дестимулює регулювання людського розвитку (наприклад, інформаційний інтерактивний супровід, побудова гнучких онлайнових інформаційних систем).

Забезпечення створює базу науково-практичного інструментарію регулювання людського розвитку: метод головних компонентів, індикативне моделювання, розрахунок інтегрального показника, когнітивну модель, кореляційно-регресійний аналіз та імпульсну модель управління.

З метою втілення у практику національної соціальної та економічної політики розробленого механізму державного регулювання людського розвитку запропоновано рекомендації щодо застосування його інструментів у вигляді ментальної карти (рис. 2).



Рис. 2. Ментальна карта рекомендацій щодо державного регулювання людського розвитку

В їх основу покладені загальні й специфічні принципи регулювання економіки. Серед загальних виокремлено принципи: взаємозв'язку економічної політики й державної ідеології, балансу між прагненням до централізму та використанням переваг місцевої

ініціативи, поєднання загальнодержавних інтересів з потребами територіальних громад, науковості і запрограмованої результативності прийнятих рішень.

Специфічні принципи регулювання, як то: відповідність впливів умовам господарювання, що склали-

ся за певних умов; ресурсний, комплексний підхід у розв'язанні нагальних соціально-економічних проблем; системність заходів, що вживаються, з урахуванням особливостей внутрішнього й зовнішнього середовища; стали методологічною основою для розроблення науково обгрунтованої системи заходів з організаційно-правового, нормативно-аналітичного та економіко-технологічного забезпечення регіональної політики.

Отже, є усі підстави вважати, що у такий спосіб держава функціонально здатна охопити регуляторним впливом основні напрямки своєї діяльності щодо людського розвитку.

Це – створення сприятливих умов для реформування сфери освіти, перерозподіл прибутків через бюджетний кодекс й систему соціального забезпечення для зміцнення системи охорони здоров'я, фінансування пріоритетних складових людського розвитку, виробництва суспільних товарів й послуг, зміну структури виробничої й невиробничої сфер з метою підвищення якості життя населення України, стимулювання соціальної відповідальності бізнесу та регіонального розвитку територіальних громад.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином обгрунтований механізм державного регулювання людського розвитку країни який побудований на основі удосконалених методів та інструментів регулювання. Запровадження цього механізму, призведе до підвищення якості й рівня життя населення України. Ефективне впровадження такого механізму відбувається за умов адаптації державної соціальної політики до визначених європейських стандартів. Репрезентативність отриманих результатів ґрунтується на застосуванні когнітивних, імпу-

льських та індикативних моделей.

#### Список використаних джерел

1. Stiglitz J., Sen A. and Fitoussi J-P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. 2009. URL // [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/en/index.htm>.
2. Доповідь про стан людського розвитку за 2016 рік «Людський розвиток для всіх і кожного» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2016\\_report\\_russian\\_web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2016_report_russian_web.pdf)
3. Грішнова О.А. Фіктивний людський капітал: сутність, характерні особливості, чинники формування / О.А. Грішнова, О.Г. Брінцева // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 1(23). – С. 90-101.
4. Лібанова Е.М. Вимірювання якості життя в Україні: [аналітична доповідь] / Е.М. Лібанова, О.М. Гладун, Л.С. Лісогор [та ін.] – К.: ПРООН, 2013. – 52 с.
5. Геєць В.М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / В.М. Геєць, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк, та ін.. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
6. Людський розвиток в Україні: трансформація рівня життя та регіональні диспропорції, колективна монографія / відп. за випуск Л.М. Черенько, О.В. Макарова, за ред. Е.М. Лібанової. – У 2-х тт. – К.: ІДСД ім. М.В. Птухи НАН України, 2012. – 436 с.
7. Цілі сталого розвитку 2016-2030 років. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/zili-staloho-rozvytku>.

## ПРО ВИКОНАННЯ СУДОВИХ РІШЕНЬ УКРАЇНИ НА ТЕРИТОРІЇ ІНШИХ ДЕРЖАВ

За останні декілька років в Україні кількість договорів, які укладаються з нерезидентами, значно збільшало, адже розвиток прогресивних інноваційних технологій останніх десятиліть у геометричній прогресії пришвидшує темпи глобалізації та стирає кордони між державами. Також цьому сприяє поглиблення міжнародної співпраці між Україною та іншими державами, зокрема об'єднання в економічні та політичні союзи, як, наприклад, Європейський Союз, Світова організація торгівлі та інші.

Однак участь у міжнародних торговельних відносинах передбачає низку ризиків, головним з яких є гарантія належного виконання контрагентами-нерезидентами взятих на себе зобов'язань.

Спори з нерезидентами досить часто мають складний механізм вирішення, адже носять інтернаціональний характер. І тому одного позитивного рішення, як правило є недостатньо для ефективного поновлення порушеного права.

Оскільки на практиці учасники таких відносин часто зустрічаються з проблемою, коли боржник-нерезидент відмовляється добровільно виконувати вимоги іноземного суду наведені в остаточному рішенні або взагалі повністю ігнорує судовий процес і той факт, що рішення є остаточним, набрало законної сили та підлягає негайному виконанню з його боку. Внаслідок такої ситуації, кредитор вимушений ініціювати стягнення присуджених сум у примусовому порядку за місцем реєстрації боржника або за місцем знаходження його майна. І в більшості таких випадків для кредитора є ризик наразитися ще на додаткову проблему, коли місце перебування боржника та усе його майно знаходиться на території іноземної держави.

Загальною підставою виконання судових рішень України на території інших держав є надання дозволу на примусове виконання з боку компетентних органів відповідної держави. Надання такого дозволу є можливим на підставі чинної міжнародної угоди між Україною та іншою державою на території якої має бути виконане рішення українського суду. В разі відсутності міжнародної угоди, виконання судових рішень України на території інших держав можливе на підставі принципу міжнародної ввічливості. Розберемо ці дві підстави більш детально.

Щодо першої підстави, то у разі наявності відповідного міжнародного договору іноземна держава погоджується визнавати юрисдикцію українських судів і, за тих чи інших умов, виконувати їх на своїй суверенній території. При цьому міжнародний договір може встановлювати особливості процедури виконання рішення юрисдикційних органів іноземної держави, на території країни-учасниці договору.

Станом на сьогоднішній день Україна уклала двосторонні договори про правову допомогу, якими встановлено взаємне визнання та виконання судових рішень договірної сторони, з такими країнами-членами ЄС: Польща, Литва, Естонія, Латвія, Чехія, Угорщина, Румунія, Греція, Кіпр. У порядку правонаступ-

ництва чинними для України є договори, укладені СРСР з Югославією та Італією. Також можливість виконання рішень українських судів у цивільних, сімейних та кримінальних справах передбачена Конвенцією про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах, укладена у Мінську 22 січня 1993 р..

Конвенція діє на території всього СНД, зокрема в Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Молдові, Росії, Таджикистані, Туркменістані, Узбекистані та Україні. Відтак – на території СНД застосовуються однакові правила щодо визнання і виконання рішень, винесених судами однієї з цих держав на території решти.

Порядок визнання і виконання судових рішень українських судів в Україні регулюється Інструкцією “Про порядок виконання міжнародних договорів з питань надання правової допомоги в цивільних справах щодо вручення документів, отримання доказів та визнання і виконання судових рішень”, затвердженої Наказом Міністерства юстиції та Державної судової Адміністрації від 27 червня 2008 р. № 1092/5/54 (надалі – “Наказ”), з урахуванням положень міжнародного договору, на підставі якого таке виконання здійснюватиметься.

Отже наприклад, якщо у вас є судові рішення про стягнення боргу з нерезидента країни СНД, ухвалені на вашу користь, то реалізація визнання і виконання судового рішення буде здійснюватися згідно Наказу та Конвенції про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах, укладеної у Мінську 22 січня 1993 р. (надалі – Конвенція).

Питання визнання та виконання вищезазначеної категорії судового рішення регулює Розділ III зазначеної Конвенції, встановлюючи порядок визнання таких, що набрали законної сили, судових рішень залежно від того, чи потребують вони примусового виконання, чи ні.

Рішення, яке не потребує примусового виконання, відповідно до умов ст. 52 Конвенції визнається на території будь-якої країни-учасниці Конвенції без спеціального провадження. Однак, це правило не діє, якщо існує рішення суду цієї країни, винесене раніше у такому самому спорі між тими самими сторонами, і воно набрало законної сили, або ж відповідна справа згідно умов, визначених Конвенцією, або згідно внутрішнього законодавства цієї країни відноситься до виключної компетенції її судів.

Коли ж судові рішення потребує примусового виконання (наприклад, про стягнення боргу, стягнення аліментів тощо), згідно вимог ст. 54 вказаної Конвенції, воно може виконуватися на території країни-учасниці Конвенції лише після проходження у її компетентному суді спеціальної процедури його визнання та допуску до виконання.

Зацікавленій особі з метою вирішення питання про визнання та допуску до примусового виконання українського судового рішення на території іншої

країни-учасниці зазначеної Конвенції необхідно звернутися до суду, який виніс рішення, із заявою про надання сприяння в оформленні пакету документів, передбаченого ст. 53 Конвенції про правову допомогу та правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах.

Зокрема, з метою підготовки належного пакету матеріалів суд надає наступні документи:

- рішення суду або його засвідчену копію;
- довідку про те, що рішення суду вже набрало законної сили та підлягає примусовому виконанню;
- довідку про те, що сторона (або її представник у випадку процесуальної недієздатності сторони), яка програла справу, була належним чином та своєчасно повідомлена про дату та місце судового розгляду;
- довідку про те, чи здійснювалося вже часткове виконання рішення на момент складання клопотання про визнання та виконання рішення суду за кордоном, якщо так – зазначається частина рішення, яка вже була виконана, або повідомляється, що на території України виконання рішення не здійснювалося;
- документ, який підтверджує угоду сторін, якщо рішення у справі винесено згідно з договірною підсудністю.

Відповідно до вимог ст. 13 Конвенції усі наведені документи повинні бути належним чином засвідчені судом (підписом судді та гербовою печаткою суду).

Крім цього, зацікавлена особа має додати до зазначених документів своє клопотання про визнання та виконання рішення українського суду, яке складається у довільній формі, на ім'я "компетентного суду" держави, де необхідно виконати судові рішення.

У клопотанні необхідно надати наступну інформацію:

- повне прізвище, ім'я та по батькові стягувача, його домашня адреса та, у разі необхідності, рахунок, на який слід перераховувати стягнуті з боржника кошти;
- повне прізвище, ім'я та по батькові боржника, його домашня адреса та, якщо це відомо стягувачеві, місце роботи боржника;
- повна назва суду, який постановив рішення, дата винесення рішення та його резолютивна частина.

Слід також звернути увагу, що відповідно до умов ст. 17 вищезазначеної Конвенції усі документи, що надсилаються з метою її виконання, повинні бути складені російською мовою або містити засвідчений переклад на російську мову.

Таким чином, клопотання про визнання та виконання судового рішення та всі документи, що до нього додаються, доцільно оформлювати одразу російською мовою. Коли рішення суду було винесено українською мовою, – до нього слід додати засвідчений переклад на російську.

Направити клопотання разом з документами, передбаченими Конвенцією, зацікавлена особа може напряму до компетентного суду держави, де необхідно виконати рішення (тобто за місцем майбутнього виконання), якщо адреса суду їй відома, або за допомогою Міністерства юстиції України, яке виконує функції центрального органу України щодо виконання цієї Конвенції. В останньому випадку клопотання подається через суд, який виніс рішення у першій ін-

станції, з метою передачі за допомогою територіального головного управління юстиції до Мін'юсту.

Центральний орган обов'язково перевіряє клопотання та додані до нього документи на відповідність умовам Конвенції перш, ніж направити його за належністю.

Міністерство юстиції України надсилає одержані документи до Міністерства юстиції іншої Договірної Сторони Конвенції, яка вживає заходів щодо передачі клопотання для розгляду питання про визнання і виконання судового рішення компетентному суду своєї держави.

Процедура розгляду клопотання та порядок примусового виконання визначається внутрішнім законодавством Договірної Сторони.

Як визначено ч. 2 ст. 54 згаданої Конвенції, суд, на розгляді якого знаходиться клопотання про визнання та виконання рішення іноземного суду, не розглядає суть рішення, а обмежується перевіркою того, чи дотримано при його винесенні всіх вимог, визначених Конвенцією для визнання і виконання іноземного рішення.

Необхідно зазначити, що Конвенція містить чіткий перелік умов, коли може бути відмовлено у визнанні іноземного судового рішення, зокрема це такі випадки:

1. Згідно законодавства Договірної Сторони, де винесено рішення, воно не набрало законної сили або не підлягає виконанню, крім тих рішень, що підлягають виконанню до набрання законної сили.

2. Відповідач не брав участі у судовому засіданні через те, що йому або його представнику не було своєчасно та належним чином вручено виклик до суду.

3. У справі між тими самими сторонами, про той самий предмет та на тих самих підставах на території Договірної Сторони, де необхідно визнати та виконати рішення, вже було винесено рішення, яке набрало законної сили, або вже визнано рішення іншої держави, або судом цієї Договірної Сторони вже було раніше порушено провадження по даній справі і її розгляд триває.

4. Справу віднесено до виключної компетенції Договірної Сторони, де необхідно визнати та виконати рішення, відповідно до положень цієї Конвенції або законодавства цієї держави.

5. Не надано документ, що підтверджує угоду сторін, у справах договірної підсудності.

6. Пропущено строк давності представлення рішення до примусового виконання, визначений законодавством Договірної Сторони, суд якої розглядає клопотання про визнання та виконання іноземного судового рішення.

У випадку, коли всіх вимог дотримано і відсутні підстави для відмови у визнанні рішення, суд виносить ухвалу про допущення рішення іноземного суду до примусового виконання та видає свій виконавчий документ.

У випадку незгоди з рішенням суду про відмову у визнанні та виконанні іноземного судового рішення зацікавлена особа має право оскаржити його до суду вищої інстанції згідно з внутрішнім законодавством держави, на території якої розглядалося клопотання.

Аналіз практики свідчить, що середній строк від направлення клопотання на розгляд до прийняття компетентним судом рішення по суті складає шість місяців.

Щодо другої підстави, а саме виконання судових рішень України на території інших держав на підставі принципу міжнародної ввічливості, то у цьому випадку вагому роль грає національне законодавство країни, на території якої може бути виконане рішення. Так наприклад у Сполученому королівстві Великобританії та Північній Ірландії (далі – *Великобританія*) визнання і виконання іноземних судових рішень умовно поділяють на три групи, залежно від типу правового регулювання:

1) визнання і виконання на підставі договірного права ЄС (застосовується до держав-членів ЄС, Ісландії, Норвегії та Швейцарії);

2) визнання і виконання на підставі статутів Великобританії (застосовується до держав, які мають історичні та конституційні зв'язки з Великобританією – наприклад, колишні колонії);

3) визнання і виконання на підставі прецедентного права Великобританії. Власне, основним джерелом прецедентного права, що підсумовує ключові вимоги до визнання рішення іноземного суду за відсутності міждержавних договірних домовленостей, є справа Адамса проти Кейп Індастріс Піс 1990 р. (*Adams v. Cape Industries Pis*).

Згідно із прецедентним правом для визнання рішення іноземного суду, ухваленого в державі, з якою немає відповідного міжнародного договору, необхідно звернутись до суду Великобританії із позовом для нового розгляду справи (*fresh legal proceedings*). Однак, рішення іноземного суду, як правило, трактується як доведений факт (наприклад, встановлена сума заборгованості). І за результатами такого розгляду, який часто є доволі швидким, вноситься так зване підсумкове рішення (*summary judgment*), оскільки воно підсумовує обставини та висновки, винесені в рішенні іноземним судом.

Визнання рішення іноземного суду не допускається на таких підставах:

1) іноземний суд не має юрисдикції і не компетентний розглядати справу згідно із колізійними нормами права Великобританії;

2) розгляд справи відбувся в порушення договірної підсудності, і відповідач не взяв участі у розгляді справи і не подав заперечення чи в інший спосіб не погодився на юрисдикцію суду;

3) рішення не вказує тверду грошову суму заборгованості;

4) рішення не остаточне і не однозначне щодо прав і обов'язків сторін;

5) рішення винесено внаслідок обману;

6) рішення стосується виплати штрафів, пені, податків чи збитків;

7) рішення суперечить англійському публічному порядку;

8) рішення суперечить англійським правилам щодо природної справедливості.

Як зазначають юристи-практики, незважаючи на відсутність домовленостей щодо взаємного виконання судових рішень, видається можливим виконати рішення, винесене у країнах СНД, про стягнення коштів у англійських судах, якщо таке рішення є остаточним і іноземний суд мав юрисдикцію щодо цієї справи.

Отже, згідно із прецедентним правом Великобританії рішення українських судів можуть бути визнані і виконані, якщо відсутні вище згадані підстави для відмови. Однак йдеться лише про судові рішення, за якими стягується тверда грошова сума; рішення з іншою резолютивною частиною, на жаль, будуть використані лише як доказ у новому судовому розгляді справи по суті.

А от, для порівняння, у Нідерландах у разі відсутності договору чи нормативного регулювання, рішення іноземного суду не визнається і справа, яку розглядав іноземний суд, підлягає повному розгляду нідерландським судом. Для цього заінтересована особа подає позов до нідерландського суду за місцем розташування відповідача за загальними правилами цивільного судочинства. За результатами нового судового розгляду справи по суті нідерландський суд вирішує, наскільки рішення іноземного суду може бути визнане.

*юрисконсульт Аудиторської фірми "Аналітик"*  
*Андрій Казанцев*

**Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!**

*Аутсорсинг бухгалтерського обліку* – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

**Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?**

1. **Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.

4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

**Все що Вам потрібно – це:**

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

*Зробіть вибір, вигідний для Вас!*

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

[www.af-analitik.com.ua](http://www.af-analitik.com.ua)