



АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 11/5'2016

(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.

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Академією муніципального управління 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 №31 від 25 жовтня 2016 року) та Вченою Радою Академії Муніципального Управління (Протокол №35 від 25 жовтня 2016 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 22.11.2016

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", 2016
© "Економіка. Фінанси. Право",
2016

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес
центр"

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

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

Джужа Олександр Миколайович, д.ю.н., професор, головний науковий співробітник відділу організації науково-дослідної роботи Національної академії внутрішніх справ

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 Минович, к.ю.н., професор, професор кафедри муніципального, цивільного та адміністративного права Академії муніципального управління

Копан Олексій Володимирович, д.ю.н., професор, перший заступник Керівника Міжвідомчого науково-дослідного центру з проблем боротьби з організованою злочинністю при Раді національної безпеки і оборони України

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

Випусковий редактор:

Куцяк Олександр Анатолійович

Керівник редакційної колегії з економічних наук:

Даций 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, професор кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету

Члени редакційної колегії з економічних наук:

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

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

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

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

Царенко Оксана В'ячеславівна, д.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту Академії муніципального управління

Керівник редакційної колегії з правових наук:

Константінов Сергій Федорович, д.ю.н., професор, учений секретар Вченої ради Національної академії внутрішніх справ

ЗМІСТ

М.М. ГОЛИК. Стосовно ролі місцевих запозичень у посиленні ресурсного забезпечення місцевих бюджетів в Україні	4
В.А. ГУНЬКО, М.М. ШЕПУТА. Застосування оптимальних методів управління великими групами на підприємстві	9
Є.І. МАСЛЕННИКОВ, В.В. БЕЛЯКОВА. Методичні підходи до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства	13
О.М. ПАРУБЕЦЬ, О.В. ПАЛЬОХА, Д.О. СУГОНЯКО. Еволюція розвитку системи комунального кредитування в Україні	17
О.О. РОМАНЕНКО. Методичні підходи до розробки маркетингових комунікаційних стратегій в мережі Інтернет	21
Л.С. ПЕТРОВА. Бюджетне моделювання доходів, витрат та фінансових результатів підприємства в системі управління	27
О.В. СТАНІСЛАВИК. Управление проектами в системе операционного менеджмента	31
С.А. ТКАЧЕНКО. Арістогенез архітекτονіки функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики в операторно-прогресивних системах стратегічного управління діяльністю підприємств і об'єднань країни	37
А.М. АПАРОВ. Адаптація українського законодавства до правової системи Європейського Союзу: огляд деяких правових аспектів у контексті розвитку міжнародної інтеграції України	43

ГОЛИК

Марія Михайлівна
petrashchuk@bk.ru

к.е.н., старший викладач,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Київського національного
торгівельно-економічного
університету

УДК 336.3:352

**СТОСОВНО РОЛІ МІСЦЕВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ У ПОСИЛЕННІ
РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ В УКРАЇНІ****ABOUT THE ROLE OF LOCAL BORROWING IN ENHANCING RESOURCE
SUPPORT OF LOCAL BUDGETS IN UKRAINE**

Стаття присвячена визначенню ролі та сутності місцевих запозичень у посиленні ресурсного забезпечення місцевих бюджетів в Україні. В статті обґрунтована необхідність вирішення проблем використання облигацій місцевих позик як ефективних інструментів зміцнення фінансового забезпечення місцевих бюджетів та науково обґрунтовано можливі шляхи їх вирішення.

Статья посвящена определению роли и сущности местных заимствований в усилении ресурсного обеспечения местных бюджетов в Украине. В статье обоснована необходимость решения проблем использования облигаций местных займов как эффективных инструментов укрепления финансового обеспечения местных бюджетов и научно обоснованно возможные пути их решения.

The article is dedicated to determination of the role and essence of local borrowing in enhancing resource support of local budgets in Ukraine. The article is caused by the necessity of solving the problems of using the municipal bonds as effective instruments of enhancing financial support of local budgets and scientifically substantiated its possible solutions.

Ключові слова: місцеві запозичення, місцеві позики, місцеві бюджети, форми місцевих запозичень, облигації місцевих позик

Ключевые слова: местные заимствования, местные займы, местные бюджеты, формы местных заимствований, облигации местных займов

Keywords: local borrowing, local loans, local governments, forms of local borrowing, municipal bonds

ВСТУП

Забезпечення безперебійних бюджетних надходжень є одним з ключових завдань держави. В умовах глобальної фінансової нестабільності проблеми нестачі фінансових ресурсів органів місцевої влади та місцевого самоврядування набувають особливої актуальності. Відсутність рівноваги на фінансовому ринку, спекулятивний та фіктивний характер операцій у банківському секторі, зростання рівня безробіття та посилення інфляційних тенденцій, що побутують нині в національній економіці, негативним чином впливають на обсяг надходжень до місцевих бюджетів з урахуванням нарощування темпів збільшення бюджетних видатків, що знаходяться в компетенції органів місцевої влади та місцевого самоврядування. Усе вищенаведене зумовлює необхідність посилення фінансової достатності місцевих бюджетів за рахунок пошуку альтернативних ресурсів розвитку, першочергово на реалізацію проектів, які є досить трудомісткими та вимагають значного обсягу вкладень та часу. Зазначені проекти більш вигідно фінансувати за рахунок отримання місцевих позик або здійснення запозичень [1, с. 118].

Питання наповнення місцевих бюджетів шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів за рахунок механізму здійснення місцевих запозичень в останні десятиліття висвітлюється у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема: А.Є. Брязкало, К.О. Ващенко, О.П. Кириленко, Ю.В. Ковбасюк, А.С. Маглаперідзе, А.М. Малець, О.М. Ніколаєва, А.В. Петриків, В. В. Толкованов, та інші, а також зарубіжних вчених: Т. Гордон, М. Кітінг, О.Н. Дерюгін, І.В. Костіков, К.М. Патресв та ін. Проте, здійснений аналіз теоретичних напрацювань вчених та практичного досвіду стосовно здійснення місцевих запозичень у посиленні ресурсної забезпеченості місцевих бюджетів в Україні свідчить про наявність ряду невирішених питань, таких як вибір найбільш прийнятної для залучення додаткового фінансування форми місцевих запозичень, виділення існуючих процесів на ринку місцевих запозичень та шляхи їх вирішення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета роботи полягає у визначенні ролі місцевих запозичень у посиленні ресурсної забезпеченості місцевих бюджетів. У ході написання наукової роботи використовувалися загальнонаукові методи

(аналіз і синтез, порівняння), а також системний підхід до вивчення процесів та явищ.

РЕЗУЛЬТАТИ

Місцеві запозичення відіграють важливе значення у процесі оздоровлення економіки регіону, що є досить актуальним на даний момент, коли досить гостро відчувається брак фінансових ресурсів саме на регіональному рівні. Тому, важливим є дослідження функціонування інституту місцевих запозичень в Україні, виділення проблем їх здійснення та шляхів подолання.

В сучасних умовах засади функціонування інституту місцевих позик в Україні закріплені у наступних законодавчих актах: Бюджетний кодекс України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI [2]; Постанова Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2011 р. № 110 «Про затвердження порядку здійснення місцевих запозичень» [3]; Наказ Міністерства фінансів України № 866 від 25 липня 2012 р. «Про затвердження Порядку ведення Реєстру місцевих запозичень та місцевих гарантій» [4]; Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 29 квітня 2014 р. № 578 «Про затвердження Положення про порядок здійснення емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу» [5]; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР [6].

Так, Бюджетний кодекс України ототожнює поняття «позики» та «запозичення». Згідно ст. 73, 74 поняття місцевих позик розмежоване на позики місцевим бюджетам та місцеві запозичення. Це, в свою чергу, породжує різне застосування даних термінів та не забезпечує єдиного їх трактування. Зокрема, поняття позики вживається у частині з'ясування джерел покриття тимчасових касових розривів, що виникають за загальним фондом та бюджетом розвитку місцевих бюджетів, у фінансових установах на строк до трьох місяців у межах поточного бюджетного періоду, а також покриття тимчасових касових розривів місцевих бюджетів, пов'язаних із забезпеченням захищених видатків загального фонду. Щодо місцевих запозичень, то вони визначені як «операції з отримання до бюджету Автономної Республіки Крим чи міського бюджету кредитів (позик) на умовах повернення, платності та строковості з метою фінансування бюджету Автономної Республіки Крим чи міського бюджету» [2]. Вважаємо, що такий підхід до розуміння місцевих запозичень є неповним, оскільки не враховує цільовий характер їх призначення.

Наукові судження професора О. Кириленка, спрямовані на розкриття економічної сутності місцевих запозичень як «операцій, пов'язаних з отриманням бюджетом коштів на умовах повернення, платності та строковості, у результаті яких виникають зобов'язання органів місцевого самоврядування перед кредиторами» [7] хоча й не враховують цільовий характер місцевих запозичень, проте визначають суб'єктів, на яких покладено функцію виконання зобов'язань. На наш погляд, існуючий перелік умов здійснення місцевих запозичень потребує розширення на законодавчому

рівні, що значно підсилить його змістовну наповненість.

Дослідження праць по проблемам місцевих запозичень дозволило дійти висновку щодо їх розуміння як одного з найбільш ефективних інструментів перерозподілу фінансових ресурсів в інвестиційну сферу на регіональному рівні та дієвого джерела наповнення бюджетів місцевих органів влади та місцевого самоврядування.

Місцеві запозичення реалізують свою економічну сутність через виконання наступних функцій:

- мобілізація та концентрація вільних грошових накопичень і заощаджень шляхом продажу місцевих цінних паперів. Акумуляовані фінансові ресурси дають змогу виконувати покладені на органи місцевої влади та місцевого самоврядування завдання соціально-інвестиційного характеру;

- фінансування короткострокових та довгострокових потреб територіальних громад. Ефективність даної функції залежить, насамперед, від фінансового стану органів місцевої влади та місцевого самоврядування;

- можливість регулювання ринків товарів та послуг, ресурсів та фінансового ринку муніципалітетів. Органи місцевої влади та місцевого самоврядування у сфері своєї компетенції здійснюють адміністративно-правове регулювання діяльності суб'єктів господарювання, які діють в регіоні [8].

Цілком зрозуміло, що даний перелік функцій місцевих запозичень є невичерпним та, враховуючи необхідність реформування місцевого самоврядування на сучасному етапі, вимагає доповнення. Зокрема, вважаємо за доцільне віднести до вже існуючих функцій місцевих запозичень, функцію заміщення традиційних готівкових розрахунків безготівковими, що в умовах посилення впливу інформатизації та автоматизації на всі сфери національної економіки набуває особливої актуальності.

Окремої уваги заслуговує питання форм місцевих запозичень. Відповідно до чинного законодавства та теоретичних напрацювань вчених виділяють різні форми місцевих запозичень: угоди про отримання позик, укладені між місцевими органами влади та місцевого самоврядування та фінансовими установами та організаціями; кредити та кредитні лінії, залучені від банків та інших фінансових установ; вексельні та казначейські позики; випуски облігацій внутрішніх та зовнішніх місцевих позик [9, с. 20; 10, с. 33]. Хоча форми місцевих запозичень тісно пов'язані між собою, проте кожна з них має певну сферу застосування.

В сучасних економічних умовах кредити як відносини, що пов'язані з формуванням та використанням грошових коштів, акумульованих у місцевих бюджетах для фінансування відносно недорогих та короткострокових проектів, в основному використовується невеликими населеними пунктами зі слабким фінансовим потенціалом. Для порівняння зазначимо, що нині частка кредитування місцевих бюджетів поступово скорочується на користь випусків облігацій з нижчими процентними ставками та відсутності умов щодо обов'язкового

забезпечення [10, с. 33]. На наш погляд, враховуючи банко орієнтованість фінансово-кредитної системи України, доцільним є залучення населення та банківських установ до стимулювання кредитування органів місцевої влади та місцевого самоврядування з метою посилення фінансової незалежності об'єктів комунальної власності.

Щодо вексельних та казначейських позик, які являють собою відносини, пов'язані з формуванням та використанням грошових коштів з терміном обігу менше одного року [11, с. 262], вражаємо досить сумнівною інвестиційну спрямованість даних фінансових інструментів, враховуючи короткостроковість їх обігу та відсутність значних фінансових вкладень, які необхідні для реалізації інвестиційних проектів. Тобто можна говорити про використання вексельних та казначейських позик переважно для покриття дефіциту місцевого бюджету поточного року або покриття короткострокових касових розривів.

Нині найбільш вагому роль у системі місцевих запозичень відіграють саме облігаційні позики як економічні відносини, пов'язані з формуванням та використанням грошових коштів, акумульованих у місцевих бюджетах для фінансування довгострокових капіталовкладень. Облігаційна позика являє собою емісію облігацій місцевих (муніципальних) позик з терміном обігу більше одного року. Залучені, внаслідок емісії облігацій місцевої позики, кошти спрявляються переважно на інвестиційні цілі, які, як відомо, є дорого витратними, а, отже, й є вагомим джерелом наповнення місцевих бюджетів.

Загалом випуск муніципальних облігацій як перспективного джерела залучення фінансових ресурсів для соціально-інвестиційного розвитку регіону сприяє:

- покращенню інвестиційного клімату регіонів для внутрішніх і зовнішніх інвесторів;
- фінансуванню соціально-інвестиційних проектів територій, зокрема розвитку систем електропостачання, водопостачання, газопостачання, каналізації, транспортних мереж, житлового будівництва, будівництва закладів освіти, охорони здоров'я тощо;
- покращенню соціального розвитку населення регіону;
- скороченню чи покриттю дефіциту місцевого бюджету.

Узагальнюючи теоретичні напрацювання та практичний досвід щодо випуску облігацій місцевих позик, розглянемо їх переваги порівняно з іншими фінансовими інструментами [12, с. 107]:

- вартість одержаних запозичень внаслідок випуску муніципальних облігацій є меншою порівняно з кредитами;

- сплата відсотків за облігаціями місцевих позик здійснюється за графіком, встановленим не кредитором, а емітентом, а це дозволяє місцевим бюджетам регулювати власні грошові потоки;

- випуск даних цінних паперів не потребує надання застави кредиторам;

- структуру та етапи здійснення запозичень шляхом випуску муніципальних облігацій можна максимально адаптувати до інвестиційних потреб регіону;

- наявність широкого кола потенційних кредиторів.

Незважаючи на значні переваги у випуску муніципальних облігацій для місцевих бюджетів в Україні, статистичні дані підтверджують незначну частку їх використання органами місцевої влади та місцевого самоврядування порівняно з іншими формами місцевих запозичень. Такий стан справ можна пояснити відносно невеликим практичним досвідом мобілізації фінансових ресурсів на місцевому рівні за рахунок муніципальних облігацій (перші успішні спроби залучення фінансових ресурсів внаслідок емісії муніципальних облігацій припадають на 2003-2004 роки) та слабкою розвиненістю вітчизняного ринку цінних паперів, зокрема його організаційно-інституційного забезпечення та нормативно-правового регулювання.

Аналізуючи динаміку обсягу торгів облігацій місцевих позик на ринку цінних паперів з 2011 по 2015 роки, потрібно відзначити про стихійний розвиток ринку муніципальних облігацій, що зрозуміло ускладнює прогнозування його подальшого розвитку (рис. 1).

За даними рис. 1 обсяг торгів облігацій місцевих позик на ринку цінних паперів у 2015 році зменшився на 1,68 млрд. грн., або 40,87% порівняно з 2014 роком. При цьому сукупний обсяг торгів на ринку цінних паперів за аналогічний період також зменшився (на 159,27 млрд. грн., або 6,83%), що, в першу чергу, пояснюється погіршенням загального стану фінансового ринку України та фондового ринку зокрема.

Щодо загальної структури торгів на ринку цінних паперів, то у 2015 році частка торгів муніципальними облігаціями становила 0,11%, що на 0,07% менше ніж у попередньому 2014 році (рис. 2).

Зрозуміло, що зменшення частки обсягу торгів облігаціями місцевих позик на ринку цінних паперів є несприятливим явищем, оскільки свідчить про зниження їх інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів, зокрема для органів місцевої влади та місцевого самоврядування.

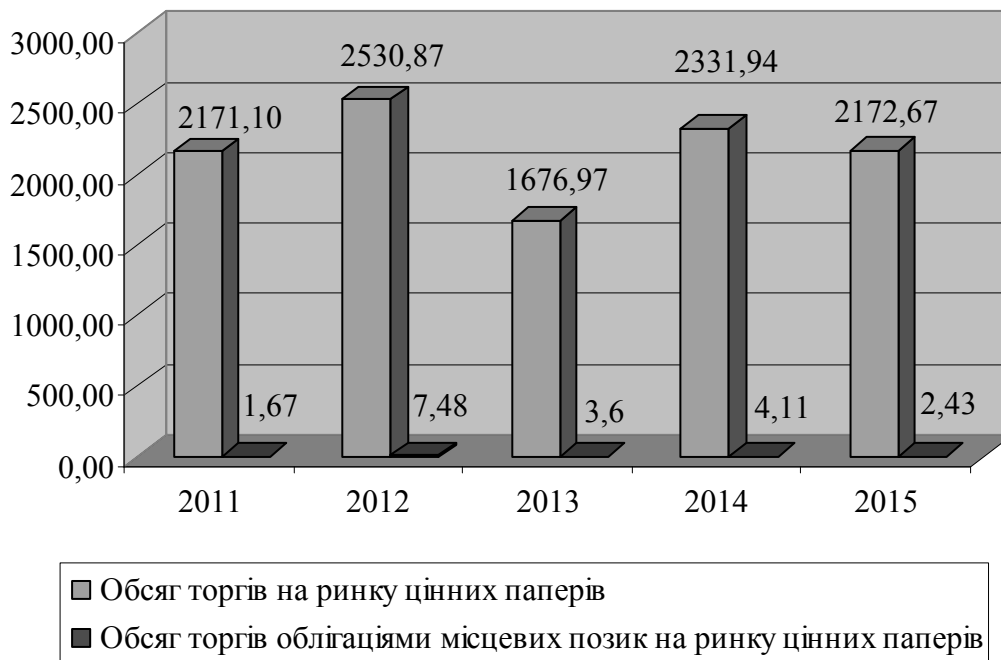


Рис. 1. Динаміка обсягу торгів облігацій місцевих позик на ринку цінних паперів у 2011 – 2015 роках, млрд. грн. [13]

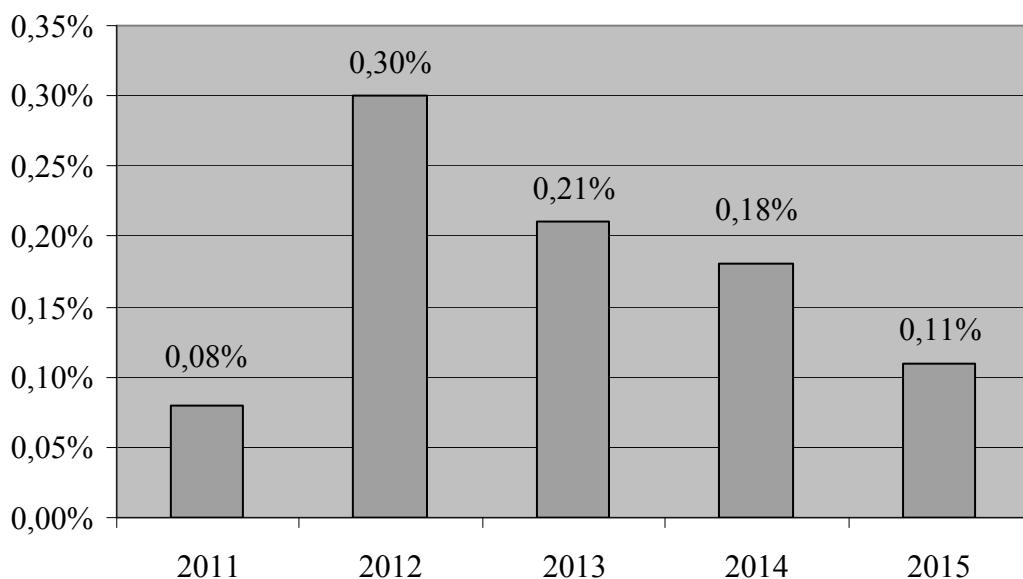


Рис. 2. Частка обсягу торгів облігаціями місцевих позик на ринку цінних паперів у 2011 – 2015 роках, % [13]

Узагальнюючи тенденції розвитку ринку муніципальних облігацій, виділимо наступні проблеми застосування облігацій місцевих позик як форми місцевих запозичень:

- нездатність органів місцевої влади та місцевого самоврядування конкурувати з суб'єктами господарювання та державою у стрімкому нарощенні частки доходності на ринку боргових запозичень;
- відсутність відкритості та прозорості інформації щодо діяльності емітентів муніципальних облігацій;

- невпорядкованість процесу обліку та обслуговування боргів;
- недостатній інтерес потенційних інвесторів до облігацій місцевої позики;
- переважання короткострокових муніципальних облігацій терміном від 1 до 3 років у загальних обсягах емісій на ринку цінних паперів;
- відсутність ефективної системи організаційно-інституційного забезпечення та нормативно-правового регулювання діяльності ринку муніципальних облігацій.

В умовах кризових явищ, які побутують нині в національній економіці, визначені проблеми вимагають вирішення, зважаючи на необхідність реформування ринку облігацій місцевих позик з метою його перетворення на джерело фінансування перспективного регіонального розвитку. Це, в свою чергу, потребує здійснення комплексних змін за такими напрямками:

1. Вдосконалення системи організаційно-інституційного забезпечення та нормативно-правового регулювання ринку облігацій місцевих позик. Зокрема, доцільним вважаємо ухвалення концепції розвитку ринку облігацій місцевих позик у довгостроковому періоді.

2. Розширення доступу органів місцевої влади та місцевого самоврядування до ринку внутрішніх та зовнішніх місцевих запозичень, зокрема за рахунок збільшення рівня їх зацікавленості у випуску муніципальних цінних паперів. Важливість та перспективність зазначеного обумовлюється необхідністю забезпечення активізації випусків довгострокових муніципальних облігацій (із строком на п'ять та більше років) та спрощенням процедур реєстрації їх випусків. Це, в свою чергу, дозволить спрямовувати залучені фінансові ресурси на соціально-інвестиційні проекти, які, як правило, характеризуються тривалим терміном окупності.

3. Забезпечення обов'язкової публікації регулярної інформації емітентів щодо стану бюджетної заборгованості органів місцевої влади та місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

В основу реформування ринку місцевих запозичень та необхідності використання різних форм місцевих запозичень на сучасному етапі має бути досягнуто вирішення таких питань: вибір найбільш оптимального джерела фінансування регіонального розвитку національної економіки; пошук альтернативних джерел залучення фінансових ресурсів у економіку регіонів; удосконалення існуючих інструментів фінансування місцевих бюджетів тощо.

Місцеві запозичення в Україні є нетрадиційним і ризикованим джерелом наповнення місцевих бюджетів, зважаючи на недостатню урегульованість їх забезпечення. Проте це аж ніяк не знижує їх цінність як інструменту фінансування перспективного регіонального розвитку. Місцеві позики є органічною складовою місцевих фінансів, одним з найважливіших інструментів зміцнення фінансового забезпечення місцевих бюджетів. Ефективність застосування місцевих позик забезпечує прискорення обігу фінансових ресурсів та розширення дохідної частини місцевих бюджетів.

Існуюча практика використання місцевих запозичень в Україні продемонструвала недосконалість даного інституту, проте, за умови відповідного нормативно-правового регулювання та імплементації досвіду розвинених країн світу, місцеві

запозичення можуть стати дієвим джерелом наповнення бюджетів місцевих органів влади та місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Ніколаєва О.М. Місцеві фінанси [Текст]: навч. посіб. / О.М. Ніколаєва, А. С. Магларідзе. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 354 с.
2. Бюджетний кодекс України: Кодекс від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2456-17/page8>
3. Про затвердження порядку здійснення місцевих запозичень: постанова від 16 лют. 2011 р. № 110 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/110-2011-p>.
4. Про затвердження Порядку ведення Реєстру місцевих запозичень та місцевих гарантій: наказ від 25 лип. 2012 р. № 866 [Електронний ресурс] / Міністерства фінансів України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1375-12>.
5. Про затвердження Положення про порядок здійснення емісії облігацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу: рішення від 29 квіт. 2014 р. № 578 [Електронний ресурс] / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0570-14>.
6. Про місцеве самоврядування в Україні: закон від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР [Електронний ресурс] / Верховна рада України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr>.
7. Кириленко О.П. Місцеві фінанси [Текст]: підручн. / О.П. Кириленко. – К.: Знання, 2006. – 677 с.
8. Петриків А.В. Роль місцевих запозичень у вирішенні фінансових потреб регіонів [Електронний ресурс] / А.В. Петриків / Ефективна економіка. – 2015. – №5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4093>.
9. Ковбасюк В.Ю. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації [Текст]: наук. доп. / Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, В.В. Толкованов. – К.: НАДУ, 2014. – 128 с.
10. Кореняко М.Г. Муніципальні запозичення як інструмент підтримки економічного розвитку регіонів [Текст] / М.Г. Кореняко // Регіональна економіка. – 2008. – №4. – С. 32-37.
11. Гитман Л.Дж. Основы инвестирования [Текст]: Пер. с англ. / Л.Дж. Гитман, Дж.Д. Майкл. – М.: Дело. – 1997. – 991 с.
12. Малець А.М. Муніципальні запозичення як джерело фінансової автономії органів місцевого самоврядування [Текст] / А.М. Малець // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №4. – С. 106-107.
13. Ринок цінних паперів: повне перезавантаження [Електронний ресурс] / Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1473066406.pdf.

ГУНЬКО

Вячеслав Анатолійович
slava2508@ukr.net

УДК 658:061.5(045)

ЗАСТОСУВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ
МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ
ГРУПАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ШЕПУТА

Микола Миколайович
geld@i.uaAPPLYING OPTIMAL METHODS OF
MANAGEMENT OF LARGE GROUPS AT
THE ENTERPRISEстудент, Національний
авіаційний університетстудент, Національний
авіаційний університет

У статті досліджено сутність робочої групи та команди, з яких складається персонал підприємства, визначено внутрішні та зовнішні проблеми управління великими групами працівників на підприємствах України, проаналізовано іноземний та вітчизняний практичний досвід використання інтегрованого підходу до розвитку при управлінні людськими ресурсами, надано рекомендації щодо застосування оптимальних методів управління великими групами.

В статье исследована сущность рабочей группы и команды, из которых состоит персонал предприятия, определены внутренние и внешние проблемы управления большими группами работников на предприятиях Украины, проанализированы иностранный и отечественный практический опыт использования интегрированного подхода к развитию при управлении человеческими ресурсами, даны рекомендации по применению оптимальных методов управления большими группами.

In the article the essence of "working group" and "team" that make up the personnel were researched, internal and external problems in management of large groups of employees at the Ukrainian enterprises were identified, foreign and domestic experience of using integrated approach to the development under the human resources management was analyzed, recommendations on the use of best methods for managing large groups were provided.

Ключові слова: методи управління, менеджмент, команда, робоча група, інтегрований підхід до розвитку.

Keywords: methods of management, management, team, working group, integrated approach to development

Ключевые слова: методы управления, менеджмент, команда, рабочая группа, интегрированный подход к развитию

ВСТУП

Сучасний бізнес, як і технології, не є статичним, а постійно еволюціонує та розвивається, розширюючи сфери діяльності та напрями застосування. Бізнес ґрунтується на вмілому залученні та використанні всіх різновидів ресурсів, як матеріального, так і нематеріального типів. Тим не менш, як і раніше, робоча сила у вигляді працюючого персоналу завжди була і буде найбільш універсальною та інноваційною з-поміж інших технологічних аналогів.

Значення управління людськими ресурсами та методів менеджменту досліджували такі іноземні дослідники-класики, як М. Альберт, П. Друкер, Л.Г. Гант, М. Мескон, У.Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. Хедоурі, а також вітчизняні, зокрема Т. Мостенська, В. Новак, О. Руденко, Л. Русаченко, С. Штурхецький. У свою чергу, Е. Бредт, К. Раттер, Дж. Вальдрон, С. Мітчелл [4; 6-8] та багато інших науковців і практиків займалися не тільки дослідженням сутності управління великими групами працівників, а й розробляли практичне застосування даних ідей, що дало значні результати в області економічної науки та менеджменту.

МЕТА СТАТТІ

Розкриття значення управління великими групами на підприємстві, визначення основних методів його

правильного застосування для досягнення високих результатів в управлінні діяльністю підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети дослідження використані такі наукові методи, як наукове узагальнення, порівняння, структурно-логічного аналізу і синтезу. Методологічною та інформаційною базами дослідження були наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також Інтернет-ресурси з проблем управління людськими ресурсами підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Одним із найактуальніших напрямків дослідження проблем менеджменту персоналу є грамотне управління великими групами на підприємстві.

Передусім, необхідно визначити сутність таких понять як «робоча група» та «команда» і визначити основні відмінності між ними.

Робоча група – це сукупність людей, які працюють організовано та результативно, проте замією ставлять досягнення індивідуальних цілей. У даному випадку індивідуальні інтереси кожного працівника завжди будуть заважати досягненню спільної загальної цілі. Саме тому основне завдання менеджера – ефективно поєднання індивідуальних

результатів як елементів одного цілого при досягненні організаційних цілей.

Команда – це майже протилежність робочої групи, оскільки в даному випадку досягнення спільної основної мети є основоположним пріоритетом функціонування даної групи людей. У даному випадку егоїстичні мотиви одиничного збагачення втрачають свою силу, оскільки учасники команди розділяють взаємну відповідальність та розуміють, що тільки об'єднавшись можна досягнути результатів. Також команді притаманні такі характеристики, як взаємоповага, прозорість роботи, довіра та чесність, чого, зазвичай, бракує робочій групі. Керівник команди, як правило, є першим серед рівних, що робить його як формальним, так і неформальним лідером для персоналу, а це, в свою чергу, зближує учасників команди та веде до більш демократичного стилю управління для розширення комунікації, інноваційного мислення, а також створення синергійного ефекту при зростанні ефективності роботи в результаті інтеграції зусиль учасників групи.

Тим не менш, персонал підприємства у цілому включає як команди, так і робочі групи, управління якими потребує застосування адекватних методів.

Розмір групи відіграє важливе та, часом, вирішальне значення, оскільки від цього залежить не тільки прибутковість та ефективність їх роботи, а ще й методи управління ними. Великі групи чисельністю від 12 осіб і більше є оптимальними для виконання складних, комплексних та багатогалузевих завдань, в той час, як менші за чисельністю групи можуть здивувати швидкістю та організованістю роботи над проектом.

Існує твердження, що збільшення кількості працівників веде за собою підвищення ефективності їх роботи. Проте, воно є, в основному, помилковим, оскільки в даному випадку можна відмічати феномен «групового ледаря», який розпізнається за такими симптомами персоналу, як:

- Невпевненість члена групи в тому, що решта працівників повністю викладаються (відношення до роботи у кожного працівника різне, що дає новачкові певні підстави для сумнівів щодо сумлінного виконання щоденної роботи своїми колегами по відділу. Дана вада є досить поширеною для сучасного персоналу через брак стійкого та позитивного досвіду сумлінної праці, який, в свою чергу, зміг би обернути ситуацію в протилежному напрямку).

- Розмитість відповідальності (при виконанні проекту багаточисельним персоналом, працівники завжди будуть шукати ту людину, яка буде сумлінно виконувати свої обов'язки та залюбки допоможе колегам з їхніми проблемами. Саме наївність та надмірна турбота даних працівників при надмірному використанні порушує рівновагу навантаження на персонал та зменшує ефективність його роботи, навіть, з урахуванням того, що він постійно буде поповнюватись новими кадрами).

Даний феномен переслідує більшість українських підприємств, оскільки ментальність мислення змушує постійно шукати приводи для сумніву в чесності начальства по відношенню до своїх підлеглих [1].

На одному з найбільших в світі Інтернет-ресурсів «AllBusiness» для малого бізнесу надаються необхідні інструменти і ресурси, щоб почати, розвивати і управляти своїм бізнесом. Цінність даного ресурсу була визнана The Wall Street Journal, Forbes, Fortune, The New York Times, & World Report, US News, USA Today та у багатьох інших публікаціях. Цей Інтернет-ресурс має вражаючу кількість цікавої інформації для ефективного менеджменту на підприємстві, а саме для ефективного управління багаточисельним персоналом, що включає в себе наступні методи:

1. Звертати увагу на роботу підлеглих для кращого осмислення їх становища на роботі та пріоритетів в методиці виконання завдань.

2. Визначити та зменшити труднощі росту шляхом аналізу поточних результатів, активів та припущень щодо результатів від зростання.

3. Ввести систему оцінки ефективності роботи персоналу як у загальному вигляді, так і показники для кожного працівника.

4. Контролювати виконання проектів за вкладом кожного працівника, оскільки навіть мала невдача одного працівника може призвести до загального занепаду.

5. Здійснювати навчання та підвищення кваліфікації для працівників, щоб їх функціональність та цінність для підприємства підвищувалась, а кількість та якість помилок зменшувалась.

6. Створити дружню та взаємодоповнюючу робочу культуру з метою зближення персоналу та, зрозумівши мотиви кожного, знайти до них особливі підходи для сприйняття та ефективної роботи.

7. Стимулювати створення малого внутрішнього середовища для кращої обізнаності в конфліктах та подіях в організації [5].

При використанні вищезазначених порад можна досягти ефективної взаємодії у великій групі персоналу та на всьому підприємстві загалом.

Українському менеджменту ще досить складно дається ладнати з великими групами працівників, оскільки існують певні проблеми, які можуть призвести до тотального занепаду не тільки організації, але й економіки країни загалом. Дані проблеми можна розділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх проблем можна віднести такі, як: нестійке положення на ринку; висока конкуренція з боку інших підприємств; недостатньо ефективні дії з боку влади у протистоянні правопорушенням та злочинним діям організацій; підвищення рівня безробіття.

Основними внутрішніми проблемами є: «холодне» відношення до роботи; надмірна передача відповідальності; несумлінне виконання щоденного плану; недовіра до начальства з особистих та загальних причин; надмірне використання повноважень, що веде до неправомірних дій у вигляді шахрайства, приниження, надмірного тиску; небажання навчатись у молодшого за віком персоналу.

Тим не менш, нідерландська фірма «Рабен», яка функціонує з 1931 року, в 2003 році відкрила в Україні своє підприємство та ефективно функціонує,

завдячуючи якісному наданню послуг з перевезення вантажів в міжнародних та національних межах.

Але не було б цього сервісу без ефективно налагодженої політики управління персоналом у складі 7500 кваліфікованих працівників, яка підтримує людські ресурси, корпоративну культуру та реалізацію бізнес-цілей. Здійснюється політика з використанням сучасних програм, прийомів і проектів щодо розвитку управлінських та спеціалізованих компетенцій, розвитку менеджменту на підприємстві, ефективного управління цілями, дослідження ступеня залучення працівників до виконання загальних задач, запровадження цільових навчальних курсів та сучасних IT-систем [2]. За рахунок цього формується відповідальність, значна прихильність і результативне підприємництво. При цьому також пропонуються програми розвитку, що передбачають застосування систем ефективності та оцінки компетентності працівників, планування кадрових резервів, запровадження сучасних методів навчання та систем внутрішніх винагород.

Таким чином, подібні підприємства не тільки ефективно та прибутково функціонують в Україні, але й продовжують безупинно рости, співпрацюючи з такими світовими брендами, як «BSV», «Setto», «Transkam», «German Road Network», «HRL Eurocargo».

Кажучи про іноземний досвід досягнення успіхів в управлінні великими групами працівників досліджено успішні практики всесвітньовідомої компанії «Samsung Group», південнокорейського транснаціонального конгломерату, що включає в себе численні дочірні і залежні підприємства, більшість з яких об'єдналась під брендом «Samsung». Компанія потужно впливає на економічний розвиток, політику, засоби масової інформації та культури в Південній Кореї і є головною рушійною силою, відомою як «Чудо на річці Ханган». Її дочірні компанії, виробляють приблизно п'яту частину всього експорту Південної Кореї. Станом на 2015 рік глобальний дохід «Samsung» становив 12,87% від \$ 1377,87 млрд. ВВП Південної Кореї [3].

Робота департаменту з управління людськими ресурсами «Samsung» має два напрямки: стратегічний і тактичний. Стратегічне управління націлене на забезпечення конкурентоспроможності та розвитку компанії у довгостроковій перспективі шляхом регулювання взаємовідносин між працівниками й організацією в цілому відповідно до корпоративної стратегії. В рамках тактичного управління реалізується поточна робота з кадрами: оцінка стану і планування потреби в людських ресурсах, оцінка та відбір, планування ротатії працівників і їх звільнення; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки тощо.

Політика управління людськими ресурсами кадрової служби «Samsung» є політикою інтегрованої компанії із потужною та стабільною корпоративною культурою та дієвою системою корпоративних цінностей.

Базою політики управління людськими ресурсами компанії «Samsung» є формування системи, що передбачає реалізацію комплексу заходів з:

- мотивації кожного працівника для досягнення цілей, визначених в рамках стратегії компанії;
- ідентифікації критеріїв оцінки рівня досягнення результатів;
- винагородження та заохочення працівників.

Ключовими елементами інтегрованої політики управління великими командами працівників, які забезпечують сприяння досягненню бізнес-цілей і втілення бачення «Samsung» у сфері управління людськими ресурсами, є: підвищення результативності роботи команд на всіх рівнях управління; залучення найкомпетентніших працівників із забезпеченням ефективного застосування їх можливостей і потенціалу; комплексне навчання і розвиток; формування ефективної мотиваційної системи; створення ефективної і динамічної організації, що передбачає постійний розвиток та удосконалення.

Отже, враховуючи іноземний та національний досвід управління персоналу, українським підприємствам необхідно ще багато чому вчитись, застосовуючи сучасні практики менеджменту. Саме тому запропоновано рекомендації з ефективного управління великими групами на підприємстві:

- постійно підтримувати та підвищувати якість роботи, забезпечуючи ефективність комунікацій працівників, їх доступ до необхідних інформаційних ресурсів;
- знаходити різнопланову мотивацію відповідно до потреб та мотивів працівників;
- здійснювати детальне оцінювання результатів діяльності команди та вчасне виправлення помилок;
- спонукати працівників до формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- орієнтуватись виключно на довгострокові перспективи співпраці.

Враховуючи вищезазначені рекомендації, можна не тільки покращити роботу багаточисельного персоналу, але й вивести підприємство в цілому на новий рівень ефективного функціонування.

ВИСНОВКИ

У даному науковому дослідженні розкрито основне значення та відмінності між поняттями «команда» та «робоча група», визначено та проаналізовано практичні поради з управління великими групами персоналу, виявлено ключові зовнішні та внутрішні проблеми управління великими групами працівників на вітчизняних підприємствах, досліджено досвід українського логістичного підприємства з нідерландським корінням «Рабен» та іноземного виробничого конгломерату «Samsung», як еталонів практичного застосування менеджменту великими групами. Застосування пропонованих рекомендацій щодо оптимальних методів управління великими групами дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, передусім при реалізації проектів.

Список використаних джерел

1. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. / О.М. Руденко, Л.М. Русаченко,

С.В. Штурхецький. – К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. – 133 с.

2. Офіційний сайт «Raben Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine.raben-group.com/>

3. Офіційний сайт «Samsung Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.samsung.com/>

4. Bradt G. Why You Must Lead Differently as Your Team Grows [E-resource] / G. Bradt. – Access mode: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2013/10/16/why-you-must-lead-differently-as-your-team-grows/#7907a80036d6>

5. Managing a Large Staff Effectively [Electronic resource] // AllBusiness. – Access mode:

<https://www.allbusiness.com/managing-a-large-staff-effectively-11442-1.html>

6. Rutter K. Size Matters: Dealing with large teams [E-resource] / K. Rutter. – Access mode: <http://adaptivepath.org/ideas/size-matters-dealing-with-large-teams/>

7. Waldron J. Simple Solutions to Managing Big Teams [E-resource] / J. Waldron. – Access mode: <https://www.netguru.co/blog/managing-big-teams>

8. Mitchell S. Top Ten Tips: How to manage diverse teams [E-resource] / S. Mitchell. – Access mode: <http://www.managementtoday.co.uk/top-ten-tips-manage-diverse-teams/leadership-lessons/article/1181428>

МАСЛЕННИКОВ

Євген Іванович
evgenmaslennikov@ukr.net

УДК 33

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMATION OF STRATEGIC OBJECTIVES OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

БЕЛЯКОВА

Вікторія Вікторівна
VictoriaBelykova@gmail.com

д.е.н., доцент, професор
кафедри економіки та
управління, Одеський національний
університет імені
І.І. Мечникова

студент, Одеський національний
університет імені І.І.
Мечникова

У статті визначено методичні підходи до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розглянуто основні стилі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В статье определены методические подходы к формированию стратегических задач внешнеэкономической деятельности предприятия. Рассмотрены основные стили формирования стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия.

In the article the methodical approaches to formation of the strategic objectives of international business activity. The basic style of strategy formation of international business activity.

Ключові слова: стратегія, економіка, аналіз, бачення, SWOT-аналіз, стиль, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство

Ключевые слова: стратегия, экономика, анализ, видение, SWOT-анализ, стиль, внешнеэкономическая деятельность, предприятие

Keywords: strategy, economics, analysis, vision, SWOT - analysis, style, foreign economic activity, enterprise

ВСТУП

Актуальність теми

Процес інтеграції економіки в світові фінансові та економічні проблеми вносить свій вклад в розвиток зовнішньоекономічної діяльності бізнесу в умовах невизначеності. Новий процес розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємств, має великий вплив на продаж української продукції на зовнішніх ринках. Нового значення набувають процеси формування зовнішньоекономічної стратегії вітчизняних підприємств, які позначаються на особливостях світового досвіду, що приводить до адаптації бізнес-стратегій до міжнародного ринку та сприяє розробці ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначає необхідність випереджаючого розвитку важливих галузей української економіки.

Стратегічний розвиток підприємств знаходить своє відображення в працях зарубіжних науковців: І. Ансофф, Дж. Барні, П. Друкер, К. Ендрюс, Б. Карлофф, Ф. Котлер, П. Макхью, М. Портер, Р. Сейнер, Б. Чандлер. Значний прогрес у вивченні проблеми формування стратегії підприємства мають українські науковці: І.В. Багрова, Р.М. Дроздов,

А.А. Кириченко і А.В. Кредісов, Н.Р. Панченко, В.А. Піддубний, Т.М. Циганкова та інші. Деякі аспекти управління та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства було досліджено у роботах М. Анісімова, Ю. Ковтуненко, О. Побережець, І. Ломачинської та інші. Однак, незважаючи на значну кількість уже досліджених питань, на сьогодні в науці спостерігається невідомість ряду питань пов'язаних з дослідженням методичних підходів до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

МЕТА РОБОТИ

Метою статті є визначення основних методичних підходів до формування стратегічних завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження;

системного та структурно-логічного аналізу; методу аналогії та порівняння.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегія – це інтегрована модель дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії слугує набір правил прийняття рішень, використовуваних для визначення основних напрямів діяльності.

Стратегічний аналіз підприємства є складним процесом і повинен брати до уваги ряд факторів. Проте, він дозволяє виявити коло проблем, з якими стикаються підприємства при виході на світовий ринок з різними способами їх вирішення [1].

Як правило, стратегії опрацьовуються на найближчі роки, формуються в різних проектах, програмах, практичних діях, і здійснюються в процесі їх виконання.

Важливо зробити так, аби бачення перетворилось з простого гасла в дієвий інструмент розвитку підприємства. Це складний процес, який в першу чергу залежить від психологічного клімату та рівня довіри до компанії. Провівши аналіз наукових підходів та рекомендацій щодо визначення стратегічного бачення підприємств, ми зробили висновок про наявність ряду критеріїв, яким вони повинні відповідати.

До таких критеріїв слід віднести:

- бачення повинно бути одночасно реалістичним і ідеалістичним. Глобальна мета будь-якого підприємства повинна лежати за межами своїх можливостей, тобто персонал підприємства повинен вірити в досяжність цієї мети при максимальній мобілізації існуючих ресурсів.

- бачення повинно бути амбіційним. Його завдання – надихати людей, спонукати їх на різке підвищення особистого вкладу в досягнення поставлених цілей.

Важливо пам'ятати, що процес визначення стратегічного бачення має не разовий, а безперервний характер [1].

Всі підходи до розробки стратегії організації зводяться до теоретичного аналізу у поєднанні з інтуїцією розробників, якими у першу чергу мають бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Важливим є і те, що стратегія ніколи не може бути продумана і прорахована до кінця, а її коригування у міру зміни зовнішніх і внутрішніх умов - процедура необхідна. З визначеного слід розуміти, що універсального, придатного на всі випадки життя методу розробки стратегії не існує, але досвід підказує кілька можливих напрямів розробки.

Лідерами розробки головних процедур до формування стратегій вважаються: К. Ендрюс, М. Портер, Р. Хемел і К. Прахалад (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до розробки стратегій

Розробники	Основний зміст розробок	Стратегія	Період
К. Ендрюс	SWOT-аналіз	Економічна	1970-ті рр.
М. Портер	П'ять сил конкуренції, типові стратегії	Стратегія бізнесу	1980-е рр.
Р. Хемел К. Прахалад	Стрижневі компетенції	Стратегія лідерства	1990-ті рр.

Кожне підприємство знаходиться в залежності від впливу зовнішньої сфери. З цієї причини дуже важливо розглянути внутрішню сферу підприємства з урахуванням наявних напрямків у зовнішній сфері, тобто, визначити сильні та слабкі сторони з оцінкою ймовірності реалізації перших і подолання останніх. У запропонованому процесі науковець К. Ендрюс розробив стратегію - SWOT-дослідження, яка передбачає оцінку внутрішньої сфери компанії, і крім того внутрішніх здібностей і небезпек. SWOT - це аббревіатура з чотирьох слів: Strength - сильна сторона: внутрішня характеристика компанії, яка вигідно відрізняє її від конкурентів. Weakness - слабка сторона: внутрішня характеристика компанії, яка по відношенню до конкурента виглядає слабкою і яку підприємство в силі поліпшити. Opportunity - можливість: характеристика зовнішнього середовища компанії, яка надає всім учасникам даного ринку можливість для розширення свого бізнесу. Threats - загроза: характеристика зовнішнього середовища компанії, яка знижує привабливість ринку для всіх учасників [1].

Метою SWOT-аналізу є визначення всіх сильних і слабких сторін підприємства, які розглядаються як внутрішні чинники, а також вивчення зовнішніх факторів, якими є ринкові можливості і загрози, для отримання чіткого уявлення основних напрямків

розвитку підприємства. На основі такого дослідження підприємство повинно максимально використовувати свої сильні сторони і спробувати подолати слабкі сторони, скористатися сприятливими можливостями і захиститися від потенційних загроз.

Друга категорія експертів встановлює стратегію як комплекс довгострокових цілей і засобів їх здійснення сформованої стратегії.

Модель дослідження стратегії М. Портера заснована на отриманні конкурентоспроможних позитивних сторін. Він заявляв, що з метою розгляду конкурентоспроможної умови головними вважаються наступні сили: суперництво між продавцями усередині галузі; підприємства, що пропонують товари-замінники (субститутути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються підприємством і диктувати свої умови; здатність споживачів продукції підприємства диктувати свої умови [2].

Для дослідження стратегії формування менеджери зобов'язані чітко встановити його призначення (основну мету), тобто сформулювати місію підприємства. В умовах ринкової економіки місія відображає бажання компанії більш ефективно догодити покупцям. Вже після встановлення місії

розробляються цілі компанії, які конкретизують місію.

Безперечно можливо відзначити, що стратегічний аналіз вважається нестійкою ділянкою традиційної схеми розвитку формування стратегії компанії. Однією з чинників неефективності численних стратегій є невелика ступінь проведеного стратегічного аналізу та оцінки роботи компанії, в тій сфері, в якій вона діє [2].

Стратегія орієнтована на результат конкретних цілей у перспективі, однак для цього необхідно дати оцінку теперішньому стану компанії. Тільки реально оцінивши внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства можна розробити стратегію його розвитку. Для того, щоб правильно оцінити стратегічні можливості, сформулювати цілі і проблеми підприємства менеджери зобов'язані володіти даними про теперішнє перебування компанії і ситуації на ринку. У разі відсутності цих даних вони мають всі шанси створити стратегію, яка не буде відповідати умовам сьогодення і не дасть можливості підприємству досягти конкурентоспроможних позитивних сторін.

Аналіз моделі п'яти сил конкуренції дає можливість визначити сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і визначити області, стратегічні зміни в яких (згідно із прогнозом) можуть дати максимальні результати для розвитку бізнесу.

Третя категорія експертів оцінює розвиток стратегії підприємства на основі стрижневої компетенції. Що передбачає собою вміння підприємства до чогось оригінального, забезпечує лідерські позиції серед конкурентів, які лягли в основу дослідження стратегії в рамках наступних операцій:

- встановлення оригінальних якостей підприємства і його остаточного провіанту;
- аналіз суспільних умінь співробітників підприємства;
- надання відтворюваності стрижневих компетенцій підприємства;
- створення стратегії лідерства [4].

Підприємства і керівники приймають рішення щодо проблеми розвитку стратегії по різному. У не дуже великих підприємствах розвиток стратегії виповнюється неформально. Найчастіше дана політика ніяк не відображається в письмовому вигляді, а є тільки лише в розумі бізнесмена і переходить вербально основним підлеглим. Але у великих підприємствах має місце створення проектів в рамках річного циклу стратегічного планування, що включає широку участь керівників, численні дослідження і наради для обговорення та схвалення. Чим більш диверсифікованою є підприємство, тим більше керівників вважають, що краще використовувати чітко визначений щорічний процес з складанням планів у письмовому вигляді, їх ретельним дослідженням і офіційним схваленням на всіх рівнях управління. Як правило керівники застосовують єдиний, з основних стилів формування стратегії:

- аспект основного стратега. При подібному розкладі керуючий, який виконує функції основного

strateга і основного бізнесмена, ґрунтовно впливає на оцінку умови, підбір стратегічних альтернатив та елементи стратегії. Але це ніяк не означає, що керуючий особисто здійснює цілі підприємства, однак він вважається «головним архітектором» стратегії і стрімко братиме участь у створенні певних або абсолютно всіх її головних елементів;

- аспект, взаємопов'язаний з делегуванням можливостей іншим. В даному випадку керуючий надсилає можливості у розвиток стратегії іншим підлеглим, ймовірно, відділу стратегічного планування або цільової команди, складеної з довірених підлеглих. Керуючий особисто відступає в бік від даної діяльності, лише контролює відомості про те, як протікає діяльність на основі звітів і доповідей, а так само усних бесід. Після дає вказівки, і потім ставить печатку «схвалено» в стратегічний проект вже після його формального подання, обговорення і одноголосного прийняття. У подібних варіантах керуючий зрідка включає щось своє.

- аспект, взаємопов'язаний зі спільною роботою. При подібному підході, що займає середнє положення між двома попередніми, керівник залучає своїх основних підлеглих до вироблення такого роду стратегії, яка підтримувалася б абсолютно всіма співучасниками, і з цієї причини будь-який з них прагнув б її благополучно здійснити. Менші керівники, які принесли певні індивідуальні дії на розвиток стратегії, беруть на себе зобов'язання у її успішному виконанні.

- аспект змагання. При застосуванні даного стилю керуючий ніяк не зацікавлений у суттєвому індивідуальному сприянні дослідженню елементів стратегії, і вимагає велику кількість часу керівництві співробітниками з зацікавленістю в «мозковій атаці» або у громадському обговоренні. Концепція полягає в стимулюванні підлеглих до дослідження, охорони та здійсненні значних стратегій. Приписи зараховуються начальству від людей, яких можливо було б зарахувати до категорій «діячів» і «слідопитів». Керівники визначаються в ролі арбітрів, які оцінюють подані ним стратегічні пропозиції. Такого роду аспект більш ефективно функціонує у великих диверсифікованих корпораціях, у яких керівник ніяк не здатний особисто розпоряджатися дією стратегій розвитку кожної з множинних бізнесів. Корпоративні керівники мають всі шанси висловити основні стратегічні тенденції само як єдині організаційні основи стратегічного бачення, однак ключем до правильного формування стратегії є стимулювання, заохочення нових стратегічних ініціатив, розроблених «переможцем конкурсу», який вірить в їх можливості і дуже хоче їх використовувати.

Чотири основних управлінських підходи до формування стратегії висвітлюють ряд нюансів, пов'язаних з виникненням стратегії. Наприклад, в умові, якщо керівник особисто здійснює функції «основного архітектора» стратегії, підбір стратегічного напрямку вважаються результатом його власної оцінки стану підприємства, його амбіцій, душевних цінностей, офіційної філософії та ідеї про те, які дії повинні бути зроблені в перспективі. Дуже централізований розвиток стратегії працює добре,

якщо керуючий володіє абсолютним усвідомленням того, що і як слід зробити. Головний недолік такого розкладу полягає в тому, що вплив стратегії цілком знаходиться в залежності від стратегічних можливостей однієї особи. Такого роду стиль ніяк не здатний застосовуватися у великих підприємствах, в яких потрібні численні ініціативи та проблеми розвитку стратегії до такої міри складні, що ніяк не можуть бути вирішені однією людиною. Однак спільний спосіб розвитку стратегії також пов'язаний з конкретним ризиком. Часто стратегії виникали в результаті компромісу і були позбавлені сміливих і творчих ініціатив. Аспект, взаємопов'язаний з спільною роботою, крім того формує вимогу для прийняття суспільно-політичних рішень, так як потужні відділення і авторитетні експерти мають великі можливості для формування консенсусу порівняно бажаних для них думок. При цьому значну небезпеку становить підхід, пов'язаний з делегуванням повноважень, у зв'язку з недостатнім впливом зверху вниз і відсутністю стратегічного лідерства.

Таким чином, всі чотири методи вирішення завдання формування стратегії мають свої переваги і недоліки. Усі без винятку вони мають всі шанси стати причиною для досягнення успіху або невдачі в залежності від того, наскільки добре виконувалося управління і наскільки кваліфіковані сили і експерти брали участь у формуванні та оцінці пропонувананих стратегій.

ВИСНОВКИ

Роль стратегічної поведінки, дозволяє підприємствам залишатися в конкурентоздатним в умовах глобального середовища. Всі без винятку підприємства в обставинах жорсткої конкурентної боротьби, зобов'язані не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому перебуванні справ, однак і розвивати стратегію довгострокового виживання, яка дозволяє їм встигати за змінами, що відбуваються в їх середовищі. На даний період стратегічне планування визнається одним-єдиним способом зовнішнього моделювання майбутніх здібностей підприємства і труднощі, які з цим пов'язані; методом формування планових операцій найвищого управління підприємства на тривалий період; засобом зменшення ризику приймати неправильні адміністративні рішення; додатковим методом формування відповідних умов для здійснення єдиної місії підприємства. Стратегія, яка розробляється підприємством, зобов'язана представляти собою комплекс деяких стратегій. Дані стратегії зобов'язані бути узгоджені і безпосередньо взаємодіяти між собою. Стратегічний вибір підприємства повинен бути визначеним і однозначним, лише в цьому випадку підприємство досягне основної мети свого функціонування.

Список використаних джерел

1. Методичні основи формування стратегії організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uhlib.ru/delovaja_literatura

2. Лапигін Ю.Н. Методи розробки стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy>

3. Традиційні методи розробки стратегій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stmethod.htm>

4. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.

5. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>

6. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: [моногр.] / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грін Д.С., 2016. – 500 с.

7. Побережець О.В. Ідентифікація та класифікація нематеріальних активів та проблеми їх визначення: [Електронний ресурс] / О.В. Побережець, К.В. Іванова // Економіка: реалії часу. – 2012. – № 2 (3). – С. 98-104. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No2/98-104.pdf>

8. Yuri V. Kovtunenکو. Commercialization and technology transfer: the processes' contents and correlation in the innovative activity of industrial enterprise [Електронний ресурс] / Svitlana V. Filypova, Yuri V. Kovtunenکو // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – №2(7). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С.33-38. – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>

9. Башинська І.О. Розділ 23. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства (С. 607-635) у Міжуніверситетській колективній монографії Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грін Д.С., 2016. – 854 с.

10. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках / І.О. Башинська // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ: Наш формат, 2015. – №7 (169). – С. 408-412.

11. Ломачинська І.А. Вплив конвергенції фінансового та реального секторів на розвиток національної економіки України. / І. Ломачинська, А. Кравцова // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2012. – том 17, вип. 2. – С. 139-146.

12. Ломачинська І.А. Бюджетно-податкове регулювання соціальних аспектів економічного розвитку. / І.А. Ломачинська. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2016. – том 21, вип. 4 (46). – С. 188-191.

ПАРУБЕЦЬ

Олена Миколаївна
Olena.parubets@gmail.com

к.е.н., доцент, Чернігівський
національний технологічний
університет

ПАЛЬОХА

Ольга Вадимівна
olga_palokha@ukr.net

здобувач, Чернігівський
національний технологічний
університет

УДК 336.274.3

СУГОНЯКО

Дмитро Олександрович
dmytro.sugonyako@gmail.com

к.е.н., доцент, Чернігівський
національний технологічний
університет

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ КОМУНАЛЬНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF MUNICIPAL CREDIT SYSTEM IN UKRAINE

У статті дослідженні питання виникнення і еволюції розвитку системи комунального кредитування в Україні. Проведена систематизація основних етапів становлення і функціонування комунального кредиту в національній практиці. Виявлено взаємовплив і взаємозв'язок між різними формами комунального кредиту, запропоновані заходи стосовно їх подальшого розвитку.

В статье исследованы вопросы возникновения и эволюции развития системы коммунального кредитования в Украине. Проведена систематизация основных этапов становления и функционирования коммунального кредита в национальной практике. Выведено взаимовлияние и взаимосвязь между различными формами коммунального кредита, предлагаемые меры по их дальнейшему развитию.

The questions of origin and evolution of municipal lending system in Ukraine is studied in the article. The main stages of formation and functioning of municipal credit in national practice been systematized. The interplay and relationship between different forms of municipal credit, the proposed measures on their further development were discovered.

Ключові слова: комунальний кредит, місцеві позики, облігації, комунальні банки, розвиток, органи місцевого самоврядування

Ключевые слова: коммунальный кредит, местные займы, облигации, коммунальные банки, развитие, органы местного самоуправления

Keywords: municipal credit, local borrowing, bonds, municipal banks, development, local governments

ВСТУП

Комунальний кредит як один з основних фінансових інститутів в системі місцевих фінансів, відіграє важливе значення у фінансовому забезпеченні місцевих потреб і діяльності органів місцевого самоврядування.

Не дивлячись на тривалу історію становлення і розвитку системи комунального кредитування, такий вид кредиту не отримав достатнього поширення в Україні. З'ясування проблем, що перешкоджають розвитку комунального кредиту в сучасних умовах, потребує узагальнення і систематизації основних етапів його становлення.

Теоретичні питання дослідження еволюції розвитку різних форм комунального кредиту розглядали багато вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема, А.Д. Гусаков, І.А. Димшиць, О.Р. Квасовський, О.П. Кириленко, В.І. Кравченко, О.П. Крайник, А.В. Лучка, К.В. Нікітенко, В.М. Падалка, Ю.В. Петленко, В.В. Прядко, М.М. Сайко, І.Я. Чугунов та ін. Україна має досвід побудови системи комунального кредитування в дорадянський, радянський періоди та після проголошення незалежності. Не дивлячись на це, існує низка

невирішених проблем, що суттєво гальмують розвиток різних форм комунального кредиту в національній практиці. Реформування існуючого механізму комунального кредитування потребує системного дослідження позитивних і негативних аспектів накопиченого досвіду України в цьому питанні. Це дасть змогу запропонувати і обґрунтувати напрямки поліпшення фінансового становища міст і регіонів України, зменшити диспропорції їх соціально-економічного розвитку, що є особливо актуальним в умовах проведення фінансової децентралізації та надання фінансової самостійності місцевим бюджетам.

МЕТА РОБОТИ полягає в проведенні ґрунтовного аналізу і систематизації накопиченого досвіду розвитку системи комунального кредитування в Україні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з зазначеної проблематики, ресурси Internet, законодавчі акти, а також нормативні документи в сфері регулювання системи комунального кредитування в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ

Створення ефективної системи кредитування органів місцевого самоврядування на пряму залежить від державної політики, прийняття відповідних нормативно-правових актів, рівня довіри кредиторів і інвесторів, дієвості контролю за цільовим використанням запозичених коштів. В умовах трансформації економіки та фінансів, становлення громадянського суспільства підвищуються вимоги до якості комунальних, соціальних та публічних послуг, надання яких покладено на органи місцевого самоврядування та здійснюється ними за рахунок коштів місцевих бюджетів. Хронічна нестача власних фінансових ресурсів призводить до невиконання місцевими органами влади та самоврядування покладених на них функцій і завдань, та відповідно, незадоволення в повному обсязі потреб територіальних громад.

Європейський вибір України потребує якнайшвидшої інтеграції нашої держави в фінансовий простір

країн ЄС, яку неможливо здійснити без реформування національної системи комунального кредитування з урахуванням новітніх тенденцій та позитивних результатів попереднього досвіду. На основі вивчення наукової літератури в статті здійснена систематизація основних етапів становлення, функціонування і розвитку системи комунального кредитування, що наведена в таблиці 1. Як видно з даних таблиці, розвиток системи комунального кредитування безпосередньо пов'язаний зі змінами державного і бюджетного устроїв, форм власності, зміною пріоритетів внутрішньої та зовнішньої економічної та фінансової політик. В дорадянський період не дивлячись на розгалужену мережу фінансово-кредитних установ, які надавали кредити органам місцевого самоврядування, найбільший розвиток отримали муніципальні облігаційні позики, випуск яких здійснювали великі міста, такі як Київ та Одеса у 1876 та 1879 роках відповідно [1, с. 3-4].

Таблиця 1

Етапи становлення, функціонування та розвитку комунального кредитування в Україні

[складено авторами на основі [1–6]]

Період	Характеристика
Дорадянський	
1876-1916 рр.	Розвиток перших форм комунального кредиту у вигляді випуску муніципальних цінних паперів, надання позик органам місцевого самоврядування міськими громадськими банками, державною касою міського і земського кредиту, а також акціонерними земельними банками комунальних кредитів містам і земствам без іпотечного забезпечення.
Створення радянської держави	
1917-1922 рр.	Заборона Радянським Урядом випуску і розміщення муніципальних позик, анулювання попередніх внутрішніх і зовнішніх запозичень.
Соціалістична індустріалізація	
1923-1929 рр.	Створення Центрального банку комунального господарства і житлового будівництва Радянського союзу, мережі комунальних банків головною метою діяльності яких було кредитування місцевих органів влади, відновлення місцевої економіки шляхом кредитування комунального господарства, надання кредитів місцевим державним, кооперативним і приватним підприємствам, а також населенню на місцеве житлове будівництво
Централізація управління місцевими фінансовими ресурсами	
1930-1959 рр.	Поступова ліквідація системи комунального кредитування, припинення діяльності Центрального банку комунального господарства і житлового будівництва.
Реорганізація управління плановою економікою	
середина 1980 р.- початок 1990 рр.	Проведення банківської реформи створення Банку житлово-комунального господарства і соціального розвитку (Житлосоцбанк СРСР) та Української республіканської контори даного банку, на базі якої в жовтні 1990 р. було засновано акціонерний комерційний банк «Укрсоцбанк».
Розвиток ринкових відносин	
1995 - I половина 1998 рр.	Випуск муніципальних облігаційних позик містами України на будівництво житла, фінансування муніципальних інфраструктурних проектів, тощо.
II половина 1998 - 2002 рр.	Призупинення випуску муніципальних облігацій по причині негативного впливу світової фінансової кризи, погіршення кредитних рейтингів України, недовіри інвесторів до такого роду цінних паперів після дефолту м. Одеси.
2003р. – по теперішній час	Активізація емісії облігацій місцевих позик, скачкоподібний характер їх розвитку, випуск в останні роки переважно для рефінансування попередніх запозичень.

Дослідження розвитку системи комунального кредитування в Українській Радянській Соціалістичній Республіці дає змогу констатувати, що кредитування місцевих органів влади в різні періоди

часу здійснювалося за рахунок коштів спеціалізованих фінансово-кредитних установ, а саме Центрального банку комунального господарства і житлового будівництва Радянського союзу (1925-

1959 рр.), місцевих комунальних банків (1923-1959 рр.), Банку житлово-комунального господарства і соціального розвитку (1987-1990). У прийнятому в 1990 р. Законі УРСР «Про місцеві Ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» зазначалося, що органи місцевого самоврядування мають право користуватися на договірних засадах кредитами на виробничі і соціальні цілі.

Після проголошення незалежності України і переходу до ринкової економіки постала необхідність розбудови системи місцевих фінансів і забезпечення органів місцевого самоврядування необхідними фінансовими ресурсами. В цей час, окрім бюджетного законодавства, приймається низка нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток органів місцевого самоврядування та фінансово-кредитних відносин на місцевому рівні, що передбачають формування комунальних банків.

У статті 22 Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 1991 р. вказувалося, що засновниками акціонерами (учасниками) комерційних банків можуть бути юридичні та фізичні особи, за винятком Рад народних депутатів усіх рівнів, їх виконавчих органів, політичних і профспілкових організацій, спілок і партій, громадських фондів. В новій редакції вищезазначеного Закону України від 07.12.2000 р. зазначається, що банки в Україні функціонують у формі публічного акціонерного товариства або кооперативного банку. Останні створюються за принципом територіальності і поділяються на місцеві та центральний кооперативні банки. Мінімальна кількість учасників місцевого (у межах області) кооперативного банку має бути не менше 50 осіб. Рівень мінімального розміру статутного капіталу кооперативного банку встановлюється Національним банком України [7].

В Законі України «Про місцеве самоврядування» (стаття 70) наголошується, що рада, або за її рішенням, інші органи місцевого самоврядування можуть здійснювати місцеві запозичення та отримувати позики місцевим бюджетам відповідно до вимог, встановлених Бюджетним кодексом України. При цьому зазначається, що органи місцевого самоврядування можуть створювати комунальні банки та інші фінансово-кредитні установи, виступати гарантами кредитів підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, здійснювати розміщення тимчасово вільних коштів місцевих бюджетів на депозитах з дотриманням вимог, встановлених Бюджетним кодексом України та іншими законами України [8]. Зокрема, у статті 16 Бюджетного Кодексу зазначається, що міські ради можуть здійснювати місцеві зовнішні запозичення шляхом отримання кредитів (позик) від міжнародних фінансових організацій [9].

Не дивлячись на закріплені в законодавчих актах положення щодо створення комунальних банків, такі спеціалізовані кредитні установи не отримали достатнього розвитку в сучасних умовах, хоча наша держава має досвід їх розбудови. Перші комунальні банки на території України були створені завдяки внескам губвиконкомів та міських рад ще в 1923 р. у

містах Києві, Одесі, Харкові. Головним завданням таких банків було кредитування та сприяння відбудові житлового фонду, міського господарства, а також позики населенню. Діяльність комунальних банків була призупинена на початку 1930-х років у зв'язку з втратою автономії національною кредитно-банківською системою [4, с. 50-52].

Нова історія формування комунальних банків починається тільки на початку 1990-х років в період становлення ринкових відносин. На протязі 1993 р. в Україні було створено два комунальні банки за участю коштів органів місцевого самоврядування. Так, у травні 1993 р. в Україні розпочав діяльність перший комунальний банк ТОВ «Комерційний банк сприяння розвитку підприємництва «Згода». З серпня 1998 р. банк отримав назву – Комерційний банк сприяння розвитку міського господарства і підприємництва «Хрещатик». З 2000 р. – Відкрите акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик», з травня 2010 р. – публічне акціонерне товариство «Комерційний банк «Хрещатик». Комунальний статус банку, в основному, був забезпечений участю в статутному капіталі коштів акціонерів, серед яких були Департамент фінансів виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та частина комунальних підприємств м. Києва, а не фінансовою підтримкою органів місцевого самоврядування і розвитком місцевої економіки та інфраструктури. Наразі розпочато процедуру ліквідації банку, яка буде тривати з 06.06.16р. по 05.06.18р. [10]. На рахунку банку зберігалися кошти столичних комунальних підприємств. За даними Київської міської державної адміністрації, на момент визнання банку неплатоспроможним сума залишку коштів яких становила 85 293 324,2 гривні.

У серпні 1993 року розпочав свою діяльність АБ «Укркоммунбанк», який пізніше було перейменовано на ПАТ «Міський комерційний банк», серед акціонерів якого були обласна державна адміністрація Луганської області та міська адміністрація м. Луганськ. З 1996 року банк розпочав свою діяльність в Луганську і відкрив відділення в багатьох містах області. З березня 2015 р. було розпочато процедуру ліквідації банку [11].

Виходячи з вищенаведеного можна констатувати, що механізм створення і функціонування національних комунальних банків не є довершеним і потребує реформування. Також треба зазначити, що банки виступають основними посередниками в процесі реалізації випуску муніципальних цінних паперів.

Іншою формою комунального кредиту в Україні є муніципальні облігаційні позики, перший випуск яких було здійснено в 1995 р. Не дивлячись на законодавче підґрунття, муніципальні облігації не стали надійним джерелом зменшення дефіциту місцевих бюджетів, фінансування інвестиційних та інфраструктурних проектів по причині постійної зміни економічної, політичної ситуації в країні, девальвації національної валюти, інфляційних коливань, недовіри інвесторів до операцій на ринку муніципальних цінних паперів, відсутності стабільних джерел наповнення місцевих бюджетів. В

основному випуск муніципальних облігацій здійснюють великі міста України. Середні та малі за розміром міста не завжди можуть оплатити за рахунок коштів місцевих бюджетів надання кредитних рейтингів, без яких не можливо отримати дозвіл на випуск цінних паперів, невеликі за обсягом облігаційні позики не є привабливими для інвесторів, в зв'язку з чим виникають труднощі, пов'язані з їх розміщенням та погашенням, а також невідповідністю затрачених зусиль і витрат отриманим результатам.

Муніципальні облігації, як додатковий фінансовий ресурс соціально-економічного розвитку міст, мають певну вартість, спрямовану на виплату відсотків за ними, максимальна величина яких в останні роки не перевищувала 25 %. У випадку реструктуризації боргу місцевою радою, відсоткова ставка, враховуючи зміну кон'юнктури національного кредитного ринку, досягала не більше 28 % річних [12].

Виходячи з цього, місцеві ради все частіше користуються кредитними ресурсами, отриманими по лінії Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародної фінансової організації Північна Екологічна Фінансова Корпорація (НЕФКО). Кредити таких міжнародних фінансових інститутів та організацій надаються під низькі відсотки, в основному, на термін 5 років. Так, за підсумками 2015 р. місцевими радами не було здійснено жодного випуску муніципальних облігаційних позик [12;13], натомість Славутицька, Бердичівська, Чернівецька, Комсомольська, Коломийська, Сумська, Черкаська міські ради взяли зовнішній кредит по лінії НЕФКО на загальну суму 39975 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Проведені у статті дослідження стосовно систематизації етапів розвитку системи комунального кредитування в Україні дали змогу виявити позитивний і негативний досвід нашої держави в цьому питанні. Комунальний кредит, як інструмент залучення додаткових фінансових ресурсів на економічний, інвестиційний, соціальний розвиток міст і регіонів, відіграє важливу роль в ефективному проведенні реформи децентралізації та відповідності розбудови системи місцевих фінансів загальноєвропейським принципам. Для прискорення розвитку різних форм комунального кредиту в національній практиці необхідно вдосконалити законодавчу базу стосовно діяльності комунальних банків, розробити методику оцінки платоспроможності і фінансової стійкості місцевих бюджетів, теоретико-методологічні підходи до виявлення і зниження ризиків, пов'язаних з розвитком ринку муніципальних запозичень, що в сукупності призведе до підвищення

рівня довіри потенційних інвесторів, активізації співробітництва місцевих органів самоврядування з національними фінансово-кредитними установами.

Список використаних джерел

1. Чугунов І.Я. Бюджет розвитку як складова фінансово-економічної системи регіону / І.Я. Чугунов, О.П. Крайник // Наукові праці НДФІ. – 2006. – Вип. 4. – С. 3-11.
2. Гусаков А.Д. Денежное обращение и кредит СССР / А.Д. Гусаков, И.А. Дымшиц. – М.: Росфиниздат, 1951. – 305 с.
3. Кириленко О. Історичний досвід, стан і перспективи розвитку місцевих запозичень в Україні / О. Кириленко, А. Лучка, Б. Малиняк // Журнал європейської економіки. – 2005. – № 1. – С. 82-104.
4. Нікітенко К. Функціонування системи спеціальних банків в УСРР: міжвоєнний період (1921-1939 рр.) / К. Нікітенко // Мандрівець. – 2011. – № 5. – С. 49-53.
5. Падалка В. Муніципальні запозичення в Україні за часів царської Росії // Фінанси України. – 2005. – № 10. – С. 151 - 159.
6. Прядко В.В. Історія грошей і кредиту: Підручник / В.В. Прядко, М.М. Сайко. – К.: Кондор, 2009. – 507 с.
7. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Закон від 07.12.2000 № 2121-III. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
8. Про місцеве самоврядування в Україні [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Закон від 21.05.1997 № 280/97-ВР. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр/page4>
9. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
10. Офіційний сайт ПАТ «КБ «Хрещатик» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xcitybank.com.ua/korporativna-politika/>
11. Офіційний сайт ПАТ «Міський комерційний банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.abucb.com/>
12. Міністерство фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/borg/mistsevyi-borh>
13. Parubets O.M. Communal credit opportunities to finance infrastructure investment projects research / O.M. Parubets, D.O. Sugonyako, O.V. Palokha // Perspective directions of scientific researches: Collection of scientific articles.– Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016.– P. 209-212.

РОМАНЕНКО

Ольга Олександрівна
romanenko_olga@mail.ruк.е.н., доцент, декан факультету економіки і права,
Київський національний
лінгвістичний університет

УДК 339.138:00

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИХ
КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТMETHODICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF
MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES IN THE INTERNET

В статті запропоновані методичні підходи та обґрунтовані рекомендації щодо розробки маркетингових комунікаційних стратегій в Інтернет для підприємств харчової промисловості.

В статье предложены методические подходы и обоснованные рекомендации по разработке маркетинговых коммуникационных стратегий в Интернет для предприятий пищевой промышленности.

The article offers methodical approaches and grounded recommendations for the development of marketing communication strategies in the Internet for the food industry enterprises.

Ключові слова: маркетингові комунікації, маркетингові комунікаційні стратегії в Інтернет, етапи впровадження маркетингових комунікаційних стратегій в Інтернет підприємствами харчової промисловості, показники оцінки ефективності

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, маркетинговые коммуникационные стратегии в Интернет, этапы внедрения маркетинговых коммуникационных стратегий в Интернет предприятиями пищевой промышленности, показатели оценки эффективности

Keywords: marketing communications, marketing communication strategies in the Internet, the stages of implementation of marketing communication strategies in the Internet by the food industry enterprises, the indicators for assessing the effectiveness

ВСТУП

В сучасних умовах значна кількість вітчизняних підприємств розробляють та впроваджують маркетингові комунікаційні стратегії в Інтернет. Кожне підприємство в процесі розробки маркетингової комунікаційної стратегії в мережі Інтернет має свої особливості, які так чи інакше впливають на методи, прийоми та інструменти маркетингових комунікацій. В харчовій промисловості існують певні тенденції розвитку ринку, які пов'язані зі специфікою виробництва продуктів харчування, необхідністю дотримуватись норм і стандартів МОЗ та ЄС щодо їх якості і безпеки. Важливим є те, що за технологічним і економічним змістом харчова промисловість є дуже сильно інтегрованою з сільським господарством. Саме тому кон'юнктурні коливання цін на сільськогосподарську сировину призводять до коливання попиту і пропозиції на окремі види продукції харчування.

На основі цього можна окреслити типову програму маркетингових комунікацій, тобто маркетингову комунікаційну стратегію в мережі Інтернет, яка дозволить суттєво підвищити ефективність підприємств харчової промисловості та зменшити їх фінансові витрати.

Теоретико-методологічним підходам формування маркетингових стратегій з використанням інформаційно-комунікаційних технологій присвятили свої

наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці як: Д. Белл, Г. Васильєв, Ф. Гуров, М. Зуєв, Є. Кінг, Т. Козлова, М. Окландер, В. Пилипчук, А. Прокоф'єв, А. Шеремет. В той же час методичні підходи щодо розробки маркетингових комунікаційних стратегій в мережі Інтернет підприємств харчової промисловості недостатньо розглянуті науковцями і потребують подальших досліджень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування методичних рекомендацій по розробці та ефективному впровадженню маркетингових комунікаційних стратегій в Інтернет підприємствами харчової промисловості. Зокрема: для окремого продукту харчування, корпоративного сайту (Інтернет-ресурсу), Інтернет-магазину. Для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення – для характеристики вихідних категорій маркетингових комунікаційних стратегій в Інтернет, аналізу і синтезу – для деталізації етапів розробки маркетингової комунікаційної стратегії в Інтернет для окремого продукту харчування, корпоративного сайту, Інтернет-магазину, системного підходу – для обґрунтованої економічної ефективності маркетингової комунікаційної стратегії в Інтернет та показників ефективності сайту підприємства харчової промисловості.

РЕЗУЛЬТАТИ

З метою обґрунтування методичних підходів до формування та реалізації маркетингових комунікаційних стратегій у мережі Інтернет (МКСІ) було виділено основні об'єкти маркетингових комунікацій, розподілено їх на групи та визначено для кожного з них МКСІ (а саме: окремого продукту харчування, корпоративного сайту, Інтернет-магазину).

Маркетингова комунікаційна стратегія в Інтернет окремого продукту харчової промисловості, тобто стратегія просування, потребує термінів проведення рекламної кампанії та конкретних фінансових витрат на розробку відповідних матеріалів. Фінансові витрати на маркетингову комунікаційну стратегію в Інтернет продукту харчування залежать від терміну просування, від платоспроможності сегмента ринку на який він розрахований та визначаються кінцевими цілями. При цьому потрібно розробити міні-сайт із інформацією стосовно продукту та необхідною анімацією. В доменному імені сайту обов'язково повинна бути присутня назва продукту харчування.

Розробка матеріалів для просування продуктів харчування потребує активної роботи дизайнерів, фотографів та копірайтерів. Ефективна маркетингова комунікаційна стратегія продукту в мережі Інтернет потребує підготовки привабливого банера, сучасних

відеороликів, ефективної текстової реклами. Сьогодні потрібно використовувати інтерактивні Інтернет-додатки з використанням 3Д-формату харчових продуктів. У той же час використання інструментів Інтернет-маркетингу для окремого харчового продукту досить обмежено. Можливо використовувати банерну рекламу на великих Інтернет-порталах, які відвідує значна кількість споживачів, а також сайти, на яких пропонується не тільки ця тематика, але які буде відвідувати значно більша кількість потенційних споживачів. При створенні власного міні-сайту продукту харчування доцільно також використовувати контекстну рекламну та пошукову оптимізацію. Заключним етапом є оцінка ефективності маркетингової комунікаційної стратегії в Інтернет, яка включає як оцінку економічної ефективності, так і оцінку маркетингової ефективності в цілому. Маркетингова ефективність окремого продукту потребує оцінки ефективності джерел залучення споживачів, перехід відвідувачів Інтернет-ресурсу до покупців продукту харчування, відвідання ними сайту, оцінки ефективності в цілому банерної реклами та кожного банеру окрема.

Вищезазначені методичні підходи до маркетингової комунікаційної стратегії в Інтернет окремого продукту харчової промисловості наведені на рис. 1.

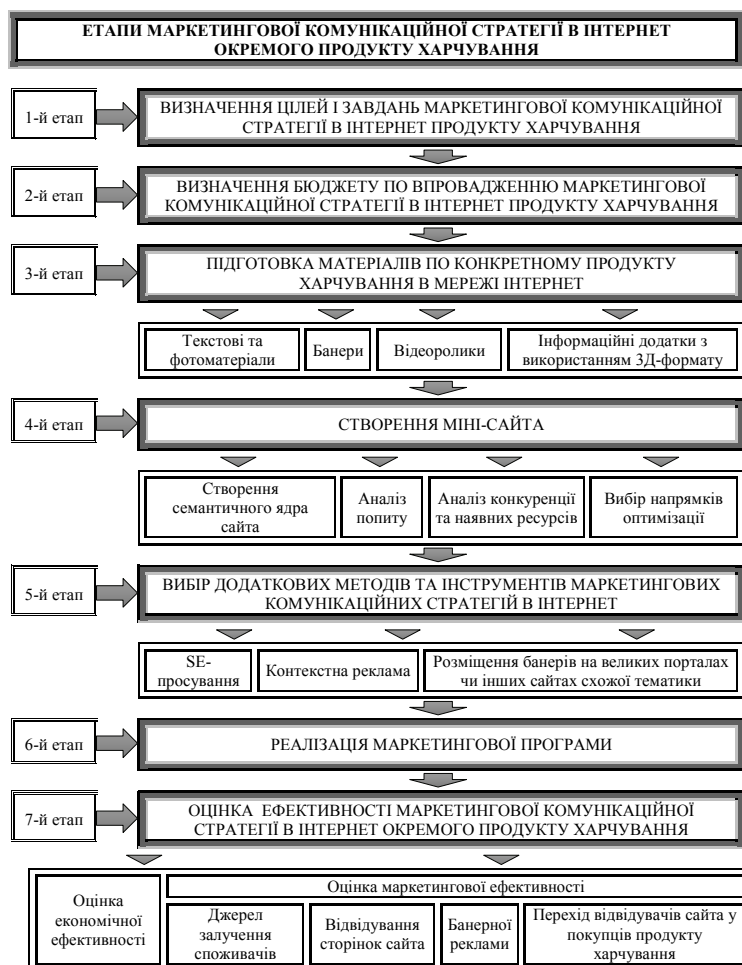


Рис. 1. Маркетингова комунікаційна стратегія в Інтернет продукту харчування підприємств харчової промисловості

Маркетингова комунікаційна стратегія корпоративного сайту підприємства харчової промисловості, який виступає активним інформаційним ресурсом останнього, відрізняється значною конкуренцією в будь-якому сегменті ринку, на яку він орієнтовний. Це може бути як позитивною, так і негативною ознакою даного напрямку. Якщо головною метою сайту є отримання значного прибутку, то його бюджет потребує значних фінансових ресурсів. Визначення доменного імені вимагає обрати щось, що запам'ятовується із величезної кількості ресурсів, близьких за тематикою. І цьому питанню слід приділити особливу увагу.

Для створення ефективного сайту недостатньо лише мати якісні фотографії і професійно підготовлені статті. Необхідно також провести аналіз сайтів основних конкурентів, використати їх досвід при визначенні слабких і сильних сторін. Але найважливіше - віднайти для створюваного дещо унікальне, що позитивно відрізняє його від інших. Унікальність може проявлятися у вдахах та якісних статтях з обраної тематики, у інтерфейсі, який є максимально зручним, у спеціальних сервісах, які конкуренти не надають.

При створенні сайту важливо чітко визначити його структуру, дизайн, інструменти навігації та пошуку. Для того, щоб стимулювати користувачів,

важливо на сайті створити форум. Підтримка форуму не потребує великих витрат, але форум з часом збільшить кількість постійних відвідувачів, які, крім генерації контенту для сайту, будуть приводити до нього нових відвідувачів.

Після створення сайту підприємство харчової промисловості повинно здійснювати його активне просування в мережі Інтернет наступним чином: проводити його реєстрацію в пошукових системах та каталогах; здійснювати партнерський обмін посиланнями, навіть «купувати посилання» для підвищення його значимості, тобто здійснювати пошукове просування; забезпечувати обмін трафіком зі схожими по тематиці інформаційними ресурсами; активно використовувати контекстну рекламу; здійснювати постійну підтримку сайту; постійно оновлювати зміст та пропонувати нові сервіси.

При реалізації маркетингової комунікаційної стратегії корпоративного сайту (інформаційного ресурсу), важливо проаналізувати активність користувачів, оцінити маркетингову ефективність та здійснити оцінку економічної ефективності процесу в цілому.

Маркетингова комунікаційна стратегія інформаційного ресурсу підприємства (стратегія просування сайту) як зазначалося вище повинна складатися з наступних етапів (рис. 2).

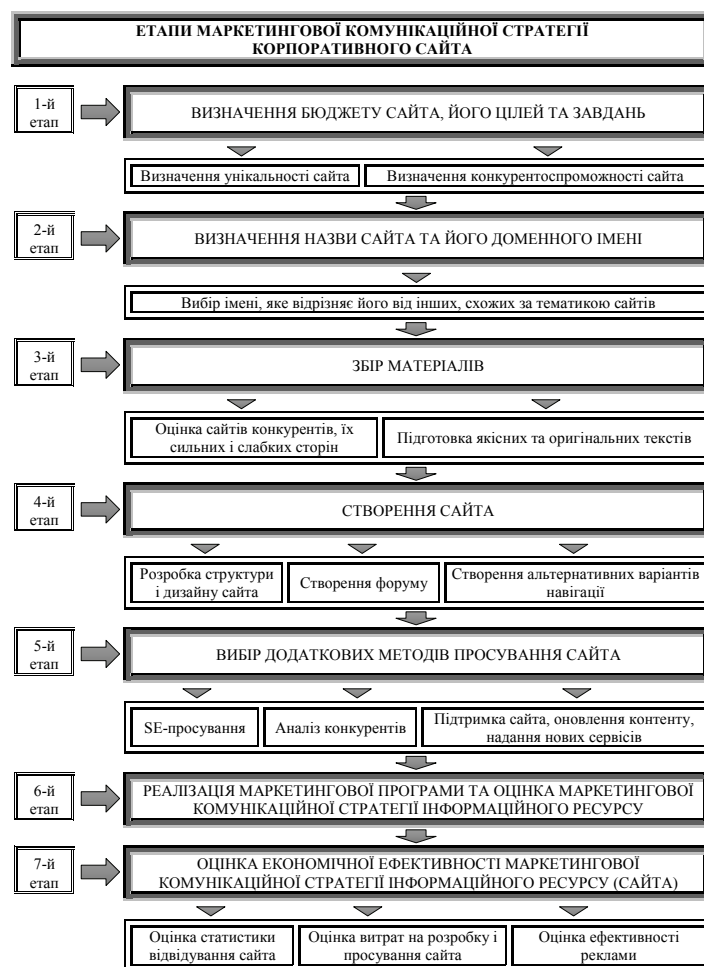


Рис. 2. Маркетингова комунікаційна стратегія інформаційного ресурсу (сайту) підприємства харчової промисловості

Система показників ефективності маркетингової комунікаційної стратегії сайту повинна формуватися шляхом аналізу статистики сайту за такими показниками: трафік, джерела трафіку, склад трафіку (нові відвідувачі та ті, які можуть повернутися), показник відмов, сторінки, які залучаються під час оформлення замовлення, час, який відвідувачі проведуть на сайті. Можна виділити найбільш вагомі **показники ефективності сайту підприємства харчової промисловості**.

1. *Рівень конверсії*. Цей показник буде свідчити про економічну ефективність сайту. Відвідувач стане клієнтом, коли він здійснить покупку чи розмістить своє замовлення, зв'яжеться з відділом по роботі з клієнтами, відправить замовлення по e-mail, заповнить формуляр замовлення чи натисне кнопку «відправник». Важливим для підприємства харчової промисловості буде те, щоб його інформаційний ресурс, тобто сайт, спонукав кожного відвідувача і цільового сегмента здійснювати певні дії.

2. *Середня вартість замовлення*. За ситуації, коли продажі є незначними, тобто при позитивній конверсії, яка становить трохи більше 2%, важливо буде застосовувати такі інструменти маркетингу, як знижки та продаж інших продуктів харчування за зниженою ціною та супутніх товарів, які позитивно впливатимуть на збільшення обсягів збуту.

3. *Час, який пройшов від першого відвідування сайту до розміщення замовлення на ньому*. Це час, який відвідувачі сайту будуть витрачати на те, щоб прийняти рішення про покупку. Згідно зі статистикою відвідувач робить замовлення на 3-му чи 6-му відвідуванні.

4. *Кількість відвідувачів, які підписалися на сайт*. Збільшення кількості відвідувачів, які підписалися на сайт, свідчитиме про те, що він є цікавим та користується попитом у найбільш зацікавленого цільового сегменту ринку.

5. *Ефективність показу*. Під цим показником ефективності сайту слід анонсувати кількість показів сайту, яким будуть користуватись попитом протягом місяця. На ефективність показу буде впливати частота запитів, позиція, яку займає сайт, та його популярність у пошуковій системі. Коефіцієнт позиції сайту буде свідчити про обсяг уваги, яку йому користувачі приділяють. Розрахунок кількості реальних переходів на сайт підприємства харчової промисловості на якому розробляється маркетингова комунікаційна стратегія буде здійснюватися шляхом множення частоти запиту на коефіцієнт позиції. Дані кожної пошукової системи необхідно додати - вони і будуть реальною кількістю ефективних показів підприємства харчової промисловості.

6. Один із найбільш оптимальних показників ефективності сайту є те, на скільки сайт можна побачити (віднайти) в пошуковій системі, тобто його *видимість у пошуковій системі*. Якщо видимість ресурсу не перевищує 10%, то можна стверджувати, що його просування буде неефективним. Підприємство харчової промисловості, яке має інформацію про показник видимості сайту та позицію посилань на нього в пошукових системах, може досить точно прогнозувати щомісячну кількість

відвідувачів та обсяг запланованого продажу. Це також допоможе робити більш чіткий запит з просування сайту.

Відомий зарубіжний фахівець з аналітики та питань ефективності маркетингової комунікаційної стратегії сайту Якоб Нільсен пропонує вважати показник відмов основним показником ефективності сайту.

7. *Показник відмов* є важливою ознакою продуктивності роботи сайту, ключовим інструментом веб-аналітики. Він засвідчує, яка частка відвідувачів ресурсу продивилась одну чи декілька сторінок і коли вони його покинули. Аналізуючи ефективність сайту, треба не тільки знати, звідки відвідувач з'явився – через пошук, посилання чи закладки в браузері, але й з якої сторінки він пішов. Важливим завданням маркетингової комунікаційної стратегії сайту підприємства харчової промисловості є і буде формування лояльних відвідувачів – лояльних та задоволених від споживання продуктів харчування. І якщо відвідувач прийшов на сайт і одразу з нього пішов – то вирішити це завдання неможливо. Тому показник відмов дозволяє досить точно оцінити привабливість сайту підприємства харчової промисловості для відвідувачів і досягти мети у вирішенні поставленого завдання - збільшити кількість лояльних та задоволених споживачів, які здійснюватимуть через мережу Інтернет покупку продуктів харчування конкретного підприємства.

Важливо також обґрунтувати методичні підходи до реалізації маркетингової комунікаційної стратегії Інтернет-магазину. Метою цього є отримання прибутку з продажу продукції підприємства харчової промисловості через мережу Інтернет. При розробці маркетингової комунікаційної стратегії Інтернет-магазину доменне ім'я повинно бути оригінальним, але в той же час простим, що легко запам'ятовується. Це дозволить більшості споживачів його запам'ятати та знову і знову робити повторні замовлення. Доходи Інтернет-магазину в основному залежать від постійних клієнтів, саме вони забезпечують майже 80% прибутків. Тому, важливо, значну увагу приділити структурі Інтернет-магазину, зручності навігації та простоті замовлень в ньому. Це дозволить при мінімальній кількості споживачів-відвідувачів Інтернет-магазину, отримувати максимальний результат.

При розробці сайту Інтернет-магазину важливо оптимізувати сторінки під пошукові дані відвідувачів. Необхідно постійно аналізувати запити постійних клієнтів-відвідувачів та намагатися зробити все, щоб контент Інтернет-магазину став унікальним. Важливо також досліджувати веб-проекти конкурентів. Розробники ресурсу повинні піклуватися про організацію оплати замовлень відвідувачів, тобто мати ефективне підключення системи білінгу з підтримкою максимальної кількості методів оплати. При реалізації маркетингової комунікаційної стратегії Інтернет-магазину використовують такі інструменти та методи: SE-просування, під яким розуміють реєстрацію в пошукових системах, каталогах та придбання посилань; банерна реклама; контекстна реклама; підтримка актуальної інформації про наявні

продукти харчування, які пропонуються обраному сегменту; постійне оновлення сайту та підтримка його в активному режимі; проведення відповідних промо-акцій.

Також треба брати до уваги методи, які використовують сайти-супутники. Це певні тематичні ресурси, які оптимізовані під пошукові системи з незначною кількістю сторінок, з активно використовуваними інструментами Інтернет-маркетингу. Вони мають прямі посилання на сайті Інтернет-магазину, який просувають. Це призводить до штучного збільшення його ролі та значення в пошукових системах. Оцінка ефективності маркетингової комунікаційної стратегії Інтернет-магазину повинна проводитись на основі аналізу наступних показників: відвідування (сегмент ринку, лояльні споживачі, задоволені споживачі, пошукові запити); переходу (перетворення) відвідувачів сайту

Інтернет-магазину у покупців-споживачів певних харчових продуктів; дослідження та аналіз постійних споживачів цільових груп сегменту ринку; оцінка ефективності джерел залучення відвідувачів (споживачів); оцінки економічної ефективності.

При проведенні аналізу по вищезазначеним показникам стає можливим корегувати маркетингову комунікаційну стратегію Інтернет-магазину, утримувати сегмент ринку при значній конкуренції та посилювати позиції в пошукових системах. Ця стратегія дозволяє вивчати та задовольняти потреби відвідувачів які перетворюються на покупців та стануть в перспективі постійними клієнтами Інтернет-магазину.

На рис. 3. представлені етапи маркетингової комунікаційної стратегії Інтернет-магазину підприємства харчової промисловості

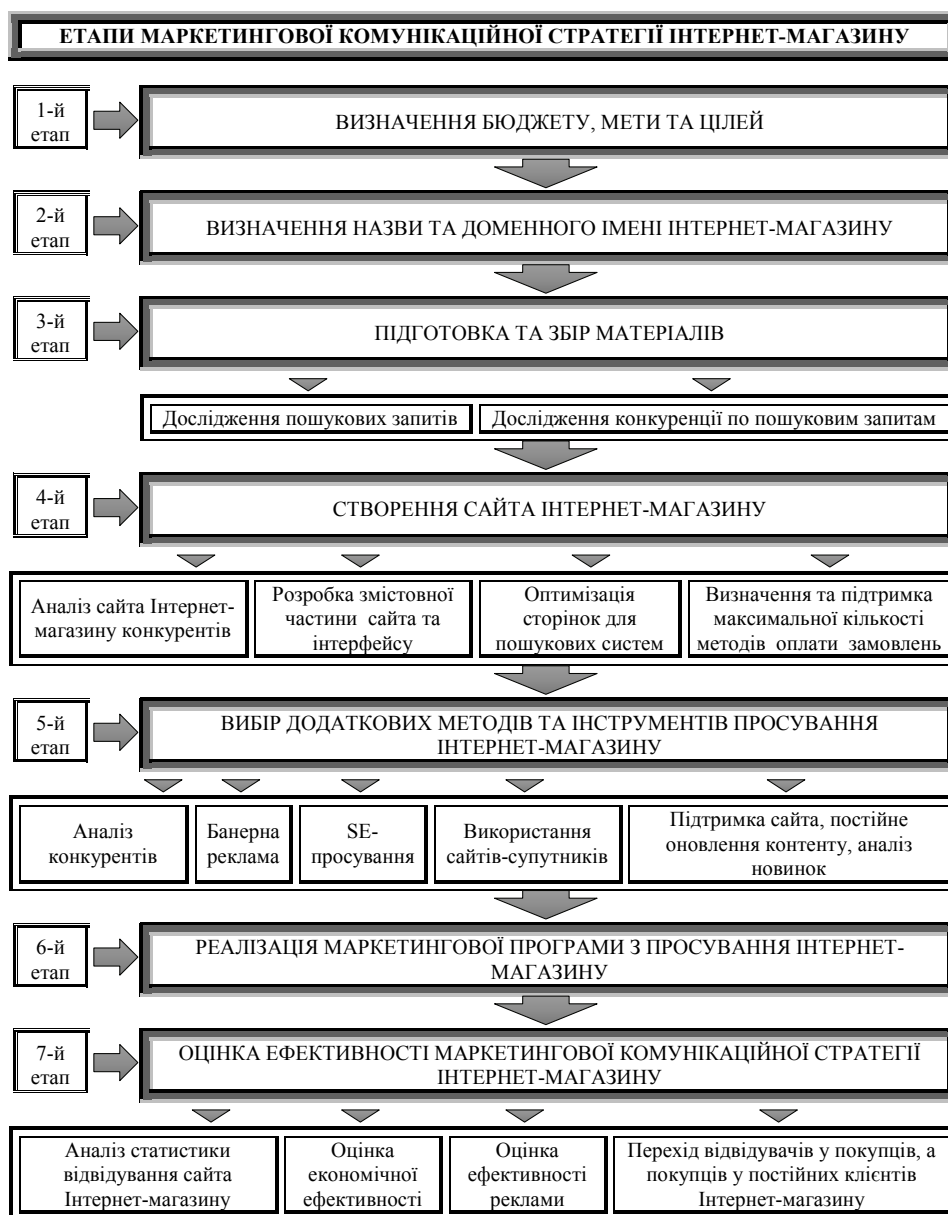


Рис. 3. Маркетингова комунікативна стратегія Інтернет-магазину

ВИСНОВКИ

Отже, запропоновані методичні підходи дозволяють розробити окремі маркетингові комунікаційні стратегії в Інтернет для конкретного продукту харчування, корпоративного сайту та Інтернет-магазину підприємства харчової промисловості та оцінити їх ефективність.

Впроваджуючи окреслені стратегії підприємства харчової промисловості отримають можливість посилити вплив на існуючих та потенційних споживачів. Використовуючи інформаційно-комунікаційні технології, інструменти і методи Інтернет-стратегій підприємства харчової галузі, зможуть збільшити кількість лояльних користувачів мережі Інтернет та активізувати їх перехід до постійних покупців продуктів харчування. В цілому це впливатиме на підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та їх рентабельність. Але процеси розробки і впровадження маркетингових комунікаційних стратегій в Інтернет українськими підприємствами тільки набувають розвитку. Їх почали використовувати лише провідні вітчизняні підприємства як харчової галузі так і інших галузей промисловості України.

Ці процеси є особливо актуальними в умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства, формуванні інформаційної економіки і потребують уваги і подальших наукових розробок вітчизняних вчених-маркетологів.

Список використаних джерел

1. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Черчилль Г.А. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Котлер Ф. – СПб.: Питер, 2001. – 496 с.
3. Красильников О.Ю., Красильникова Е.В. Теоретические основы Интернет-экономики / О.Ю. Красильников, Е.В. Красильникова. – Саратов: Изд-во «Научная книга», 2007. – 111 с.
4. US Online Population. eMarketer [Електронний ресурс]: [Веб-сайт] – Електронні дані: // eMarketer. – Режим доступу: <http://www.emarketer.com>
5. Asia-Pacific B2C E-Commerce Awakens. eMarketer [Електронний ресурс]: [Веб-сайт] – Електронні дані: // eMarketer. – Режим доступу: <http://www.emarketer.com>
6. Нильсен Я., Лоранджер Х. Web-дизайн. Удобство использования Web-сайтов / Я. Нильсен, Х. Лоранджер. – М.: Вильямс, 2006. – 376 с.
7. Комисарова В. Ушла в сеть [Електронний ресурс]: [Веб-сайт] – Електронні дані: // РБК Daily. – Режим доступу: <http://www.rbcdaily.ru>
8. Паничкина Г.Г., Мазилкина Е.И. Система продвижения товара или Promotion-технологии от А до Я / Г.Г. Паничкина, Е.И. Мазилкина. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 248 с.
9. Strange Carol Anne. Hi to Start and Run an Internet Business. – How to Boob Ltd, 2007. – pp. 222
10. Электронный бизнес [Електронний ресурс]: [Веб-сайт] – Електронні дані: // Свободная энциклопедия Википедия. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org>

ПЕТРОВА

Лаура Саламівна
Laura-p-86@mail.ru

старший викладач кафедри
обліку, аналізу і аудиту,
Одеський національний
політехнічний університет

УДК 33

БЮДЖЕТНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ДОХОДІВ, ВИТРАТ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**BUDGET DESIGN OF PROCEEDS AND EXPENSES OF ENTERPRISE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM**

У статті запропоновано бюджетне моделювання доходів, витрат та фінансових результатів підприємства в системі управління суб'єктом. Визначено інструментальне забезпечення бюджетування доходів, витрат та результатів діяльності виробничого підприємства. Запропоновано удосконалення матриці Моблі.

В статье предложен бюджетное моделирование доходов, расходов и финансовых результатов предприятия в системе управления субъектом. Определено инструментальное обеспечение бюджетирования доходов, расходов и результатов деятельности производственного предприятия. Предложено усовершенствование матрицы Мобли.

In the article the budget simulations of revenues, expenditures and financial results in the management of the entity is proposed. The tool providing budgeting revenues, costs and performance of industrial enterprises. An improvement matrix Mobley is defined.

Ключові слова: доходи, витрати, фінансові результати, виробниче підприємство, бюджетування

Ключевые слова: доходы, расходы, финансовые результаты, производственное предприятие, бюджетирование

Keywords: revenues, expenses, income, industrial plant, budgeting

ВСТУП

В системі управління виробничого підприємства взаємозв'язок доходів і витрат та їх вплив на фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання необхідно кількісно виміряти та оцінювати, що дозволить визначити ефективність господарської діяльності. За допомогою інструментів бюджетного моделювання можливо виявити та дослідити залежність між економічними показниками, які формують фінансові результати діяльності підприємства.

Розгляд наукових праць (О.В. Побережець, М.О. Ананської, Ф.Ф. Бутинця, Є.І. Масленнікова, І.А. Ломачинської, Є.В. Мниха, Ю.М. Сафонова, Г.В. Савицької, В.К. Савчука, В.В. Сопка) формує висновки, щодо необхідності докорінного перегляду концептуальних аспектів та методології бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності виробничого підприємства у сучасних трансформаційних умовах.

МЕТА РОБОТИ

Метою статті є дослідження бюджетного моделювання доходів, витрат та фінансових результатів підприємства в системі управління суб'єктом з урахуванням системи бюджетного управління й ключових показників ефективності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційно-аналітичною основою статті є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти.

Для вирішення поставлених завдань було застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи: морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження; системного та структурно-логічного аналізу; формалізації; методу аналогії, порівняння та інтегрування.

РЕЗУЛЬТАТИ

У науковців, відповідний бюджет розглядається як розпис доходів і витрат підприємства на визначений термін. У бюджетах підприємства взаємопов'язані всі складові його діяльності. У бюджеті підприємства включені планові та звітні показники, які характеризують діяльність та відображають завдання виробничого підприємства. У наукових працях безліч визначень терміну бюджетного моделювання: це і плановий фінансово-господарський документ; і технологія управління суб'єктом господарювання, і результати діяльності і таке інше.

Бюджетне моделювання – це система планування, контролю та оцінки грошових потоків, а також фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання. Найважливішим елементом

бюджетного моделювання є фінансове планування - управління доходами та витратами від основної й іншої діяльності виробничого підприємства в умовах трансформації.

Бюджетування в системі управління доходами, витратами та фінансовими результатами діяльності виробничого підприємства – це аналітичний інструментарій, який забезпечує формування структурованої інформації в системі управління підприємством для забезпечення консеквентності та континууму в системі управлінні визначеними елементами основної та іншої діяльності.

У результатах дослідження [1], визначено, що результати бюджетування – прогнози щодо результатів операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, налагодження управлінського та стратегічного обліку на принципах континууму, для отримання оперативної аналітичної інформації про перебіг виконання раніше затверджених бюджетів за відповідними сегментами виробничого підприємства.

Бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності виробничого підприємства потрібно здійснювати у наступній послідовності:

- формування методології бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності виробничого підприємства;
- інформаційно-аналітичне забезпечення;
- визначення бюджетного формату;
- формування графіку документообігу;
- контролінг;
- аналіз ефективності роботи виробничого підприємства.

У бюджетуванні доходів, витрат та фінансових результатів виробничого підприємства визначаються ефективні напрями його діяльності за підтримки відповідного аналітичного інструментарію. Методика бюджетного моделювання дозволяє визначити цільову функцію динаміки показників ефективної роботи виробничого підприємства. Методика такого підходу пропонується у вигляді бюджетної матриці Моблі. Визначена матриця може бути одним з основних аналітичних інструментів бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів виробничого підприємства.

В системі управління суб'єктом, для оцінювання ефективності господарської діяльності виробничого підприємства, доцільно складати наступні бюджетні документи:

- бюджет доходів та витрат від основної діяльності;
- бюджет доходів та витрат від іншої діяльності;
- бюджетний баланс виробничого підприємства;
- бюджет руху грошових коштів за основною діяльністю;
- бюджет руху грошових коштів за іншою діяльністю підприємства.

У сучасних трансформаційних умовах управлінському персоналу виробничого підприємства для швидкого передбачення результатів управлінських рішень, не потрібен набір об'ємних, відокремлених бюджетів, а потрібен лише основний бюджетний

документ, який повний за складом та узагальнює обліково-аналітичну інформацію кожного основного бюджетного документу, так званий цілісний бюджетний документ виробничого підприємства. Основне завдання цього документу – це об'єднання існуючих форм бюджетів з метою ефективного управління основною та іншою діяльністю виробничого підприємства.

Дослідження наукових праць [1, 2, 3, 4, 5] дозволило виявити документи, які відповідають визначеним вимогам: матриця Моблі, матриця Якобса та уніфікований аналітичний баланс (УАБ). На думку автора, саме матриця Моблі є найбільш ефективним аналітичним інструментом бюджетування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності виробничого підприємства.

Застосування матриці Моблі дозволяє сформувати комплексний аналітичний документ, який у наочній формі запропонує взаємозв'язок бюджетного балансу виробничого підприємства з бюджетом доходів, витрат та фінансових результатів та з бюджетом руху грошових коштів від основної та іншої діяльності виробничого підприємства. Комплексний аналітичний документ дозволить передбачити будь-які зміни в бюджетному моделюванні підприємства.

В бюджетуванні доходів, витрат та фінансових результатів виробничого підприємства перевагою матриці є те, що вона наочно показує взаємозв'язок між відповідними бюджетами та робить можливим виокремити питання пов'язані з ефективністю використання ресурсів та капіталу.

Матриця Моблі формується з 5 стовбців та 11-16 рядків, кількість яких визначається в залежності від необхідної кількості релевантної обліково-аналітичної інформації для системи управління. Матриця Моблі застосовується у діяльності міжнародних компаній, серед яких IBM, Microsoft, корпорація MCI та інші [1]. Бюджетна матриця Моблі для ТОВ «АВ Тахосервіс» на 2017 рік представлена в табл. 1.

Удосконалена бюджетна матриця Моблі для ТОВ «АВ Тахосервіс» є одним з найбільш ефективних інструментів фінансового контролю за рухом грошових коштів на підприємстві від основної та іншої діяльності. У запропонованій матриці здійснюється підпорядкування всієї системи фінансової звітності максимально точному і правдивому визначенню відповідних фінансових показників діяльності підприємства.

Дослідження дозволяє констатувати про неможливість оптимізації одного елемента за інших рівних умов, тому необхідно в управлінні доходами, витратами та фінансовими результатами виробничого підприємства доцільно оптимізувати всю систему елементів, які їх забезпечують. Застосування запропонованого аналітичного інструментарію в системі управління доходами, витратами та фінансовими результатами виробничого підприємства сприяє максимізації його ефективності.

Таблиця 1

Бюджетна матриця Моблі для ТОВ «АВ Тахосервіс» на 2017 рік, тис. грн.

Балансові рахунки на початок періоду	Регулювання балансових рахунків	Бюджет доходів та витрат	Бюджет руху грошових коштів	Балансові рахунки на кінець періоду
АКТИВ				
Грошові кошти 1135		Основна діяльність	Основна діяльність +1000	2385
		Інша діяльність	Інша діяльність +250	
Дебіторська заборгованість 458		Основна діяльність +5500	Основна діяльність -5000	958
		Інша діяльність +1900	Інша діяльність -1900	
Запаси 1281	Придбання 3000	Основна діяльність -3850		431
		Інша діяльність		
Інші оборотні активи 275	Придбання 1000	Основна діяльність		965
		Інша діяльність -310		
Необоротні активи 390	Придбання 1000	Операційна діяльність -40		350
		Інша діяльність -1000		
БАЛАНС 3539	5000	Основна діяльність 1610	Основна діяльність -4000	5089
		Інша діяльність 590	Інша діяльність -1650	
ПАСИВ				
Кредиторська заборгованість 2246	5000	Основна діяльність +1350	Основна діяльність -3000	1959
		Інша діяльність +220	Інша діяльність -750	
Власний капітал 1293		Основна діяльність +1300		958
		Інша діяльність +370		
БАЛАНС 3539	5000	Основна діяльність +2610	Основна діяльність -3000	5089
		Інша діяльність +590	Інша діяльність -750	

ВИСНОВКИ

Впровадження бюджетного моделювання в бюджетуванні доходів, витрат та фінансових результатів виробничого підприємства дозволить створити умови для максимізації його ефективності, з урахуванням раціонального використання активів та капіталу. Запропоноване дозволить підвищити ефективність системи управління в умовах трансформаційних змін та європейського вектору розвитку національної економіки України. Бюджетування є забезпечуючим аналітичним інструментом ефективного функціонування системи управління

доходів, витрат та фінансових результатів виробничого підприємства, використання бюджетного моделювання в сукупності з іншими інструментами сприяє підвищенню ефективності господарювання виробничих підприємств.

Список використаних джерел

1. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: [моногр.] / О.В. Побережець. – Херсон: Видавництво: Грін Д.С., 2016. – 500 с.

2. Побережець О.В. Інструменти системного підходу до управління результатами діяльності промислового підприємства : [Електронний ресурс] / О.В. Побережець // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 1 (23). – С. 155-161. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No1/155-161.pdf>.
3. Poberezhets O.V. Multi system evaluation of economic state sector enterprises : [Електронний ресурс] / O.V. Poberezhets // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 4 (20). – С. 52-58. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/52-58.pdf>.
4. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства [моногр.] / Є.І. Масленніков. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 316 с.
5. Maslennikov E.I. Strategic assessment of the financial sustainability of the industrial enterprise: [Електронний ресурс] / E.I. Maslennikov // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 6 (16). – С. 111-115. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No6/111-115.pdf>.
6. Yuri V. Kovtunenکو. Commercialization and technology transfer: the processes' contents and correlation in the innovative activity of industrial enterprise [Електронний ресурс] / Svitlana V. Filyppova, Yuri V. Kovtunenکو // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – №2(7). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С.33-38. – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
7. Башинська І.О. Розділ 23. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства (С. 607-635) у Міжуніверситетській колективній монографії Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1/ за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. – Херсон: Грінь Д.С., 2016. – 854 с.
8. Башинська І.О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках / І.О. Башинська // Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журн. / Нац. акад. упр. – Київ: Наш формат, 2015. – №7 (169). – С. 408-412.
9. Ломачинська І.А. Вплив конвергенції фінансового та реального секторів на розвиток національної економіки України. / І. Аомачнська, А. Кравцова.// Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2012. – том 17, вип. 2. – С. 139-146.
10. Ломачинська І.А. Бюджетно-податкове регулювання соціальних аспектів економічного розвитку. / І.А. Ломачинська. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2016. – том 21, вип. 4 (46). – С. 188-191.
11. Управління потенціалом підприємства: [підручник] / Ю.М. Сафонов, Є.І. Масленніков. – 2-е вид., доп. і перероб. – Одеса : Прес-кур'єр, 2015. – 244 с.
12. Звітність підприємств: [навч. посібн. для студентів вищих навч. закл.] / С.В. Філіппова, Є.І. Масленніков, О.В. Побережець, С.О. Черкасова. – Одеса: Прес-кур'єр, 2015. – 188 с.

СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна
elenastanislovik@yandex.ru



к.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

УДК 338.241.2

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

PROJECT MANAGEMENT IN SYSTEM OF OPERATIONAL MANAGEMENT

Рассмотрены конкретные фазы реализации проектов операционной системы, выделены возможные причины отклонения вариантов проекта. Показаны особенности отработки расписаний и контроля проектов. Рассмотрены методы управления работами по реализации проектов. Отмечены возможные варианты соблюдения графика работ в случае отклонений от него. Сформулированы преимущества и ограничения в применении методов управления проектами, а также факторы успешного управления проектами.

Specific implementation phases of operating system's projects are considered, possible reasons for rejection of versions of the project are allocated. Features of working the schedules off and control of projects are shown. Management's methods of works on projects implementation are considered. Possible options of observance of works' schedule in case of deviations from it are noted. Benefits and restrictions in application project management's methods, and also factors of successful project management are formulated.

Ключевые слова: Управление проектами, реализация проектов, расписание проекта, факторы, преимущества, ограничения, работы, методы управления

Keywords: Project management, projects implementation, schedule of the project, factors, benefits, restrictions, works, methods of management

ВВЕДЕНИЕ

Усиление конкурентной борьбы, изменчивость рыночного окружения любой современной компании или организации требуют от них способности быстро и эффективно реагировать на эти события реализацией разнообразных проектов. Сегодня даже обычное производственное предприятие вынуждено заниматься проектной деятельностью – это может быть проведение рекламных или ценовых акций, разработка и выведение на рынок нового продукта или услуги, подготовка бизнес-плана для получения банковского кредита или внедрения новой организационной структуры управления. Активно развиваются проектно-ориентированные фирмы – в сфере консалтинговых и аудиторских услуг, строительства и ремонта, разработки программного обеспечения, организации и проведения рекламных мероприятий. Успех чаще всего приходит к тем компаниям, менеджеры которых знают и сознательно используют специфические методы и инструменты управления.

Теоретические и практические аспекты управления проектами отражены в работах С. Бая, О. Балана, В. Иванова, Н. Микитенко, В. Василенко, Т. Ткаченко, В. Дорофиевко, В. Колосюк, А. Курочкина, И. Гевко, О. Трут и др.

Несмотря на большое количество научных работ по управлению проектами многие вопросы в этой

сфере остаются недостаточно изученными и требуют исследования определенные особенности управления проектами в системе операционного менеджмента.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Целью работы является исследование особенностей управления проектами в системе операционного менеджмента

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической и информационной основой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых, а также материалы периодических изданий. При проведении исследования использовались методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения, системный подход.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Управление проектом – это процесс координации всех видов ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) в течение жизненного цикла проекта на основе современных методов управления с целью выполнения определенных по составу, стоимости, времени и качеству работ и удовлетворения интересов участников проекта [1].

По продолжительности (срокам выполнения) проекты разделяют на краткосрочные (от нескольких дней до 2-3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет) и долгосрочные (свыше 5 лет).

По характеру и сфере деятельности проекты можно разделить на промышленные, проекты исследований и развития, организационные, экономические и социальные, проекты, которые реализуются в рамках операционно-производственной деятельности.

Промышленные проекты – это проекты, направленные на выпуск и продажу новых продуктов. Они связаны, как правило, со строительством сооружений, усовершенствованием технологий, расширением присутствия на рынке и т.п.

Проекты исследований и развития ориентированы на научно-исследовательскую деятельность, разработку программных средств, обработку информации, новых материалов и т.п.

Организационные проекты направлены на реформирование системы управления, создание новой организации, проведение конференций, семинаров и т.п.

Целью экономических проектов является приватизация государственных предприятий, развитие рынка капиталов, реформирование системы налогообложения и другие макроэкономические преобразования.

Социальные проекты связаны с реформированием системы социальной защиты, здравоохранения, преодоление последствий естественных, экономических и социальных потрясений и другими факторами социального характера.

Проекты операционно-производственных систем связаны с реализацией конкретных операций и работ, для которых нужно довольно продолжительные сроки выполнения и которые не «вписываются» в нормальный режим управления производственной системой.

Чтоб эффективно управлять проектами в системе операционного менеджмента, необходимо знать их жизненный цикл и основные фазы его развития.

Управление проектами операционной системы можно разделить на 3 основные фазы.

Рассмотрим конкретнее фазы реализации проектов операционной системы.

Планирование проектов предусматривает, прежде всего, создание внутри фирмы соответствующих проектных организаций для выполнения работ, которые в основном выходят за рамки обычного управления производственной системой.

Проектная организация – это эффективный путь объединения людей и физических ресурсов, необходимых для того, чтобы в определенные сроки завершить оригинальный проект или достичь соответствующего результата. Проектная организация достигает определенных результатов благодаря использованию квалифицированных специалистов из подразделений фирмы [8].

Состав исполнителей проекта временно назначается для осуществления проекта и доводится до сведения руководителя проекта. Менеджер, который возглавляет проект, координирует свои действия с другими отделами и управляет сообщением о результатах работы на верхний уровень управления, часто лично президенту организации. Руководители проектов получают возможность

пользоваться широкой информацией на фирме и контролировать ключевые элементы планирования и осуществления работ проекта.

При планировании проектов необходимо пройти следующие этапы:

- определение идеи (миссии, необходимости) проекта;
- определение целей проекта;
- отбор лучших вариантов проекта;
- анализ осуществимости проекта;

Идея проекта может быть обусловлена разными обстоятельствами:

- инициативой фирм, которые стремятся получить преимущества в использовании новых возможностей;
- наличием неиспользованных или не полностью использованных материальных или человеческих ресурсов и возможностью их использования в более производительных областях;
- необходимостью сделать дополнительные капиталовложения;
- стремлением создать благоприятные условия для формирования соответствующей инфраструктуры производства и т.п.

Определение целей – это следующий шаг в планировании проекта. Проекты могут преследовать многие цели, но при их определении следует уделять особое внимание мнению всех участников проекта. Несогласование незаинтересованность участников довольно часто приводит к низкому качеству реализации проекта.

При выявлении лучшего варианта проекта важно рассмотреть круг возможных альтернатив. Очень важно внести все возможные варианты к начальному перечню обсуждаемых идей, а потом по логической схеме отбора отвергнуть худшие [3].

Причинами отклонения вариантов проекта могут быть:

- чрезмерные расходы и риски по сравнению с ожидаемыми выгодами;
- непригодная для осуществления целей проекта технология;
- масштабность проекта, что не отвечает имеющимся организационным и управленческим возможностям;
- высокие расходы на эксплуатацию проекта по сравнению с имеющимися финансовыми ресурсами или альтернативными решениями;

Предварительный анализ осуществимости проекта помогает тогда, когда при отборе идей проекта не удалось уменьшить количество представленных вариантов до нескольких, заслуживающих детального изучения. При таком подходе можно выяснить, какие варианты проекта нужно оставить и вместе с тем привести убедительные аргументы отклонения других представленных вариантов.

На стадии планирования проекта команда, которая им управляет, определяет также последовательность работ (действий) и связанных с ними расходов, оценивает общую потребность в персонале, оборудовании и т.п.

Следует отметить, что по мере уточнения целей проекта и сокращения количества альтернатив их

реализации проект приобретает конкретность. Следующая фаза управления ним предусматривает отработку четких расписаний его реализации.

Необходимость расписаний проектов предопределяется тем, что они:

- устанавливают связи каждой работы с другими работами и проектом в целом;
- идентифицируют последовательность связей среди работ;
- оказывают содействие установлению реалистичных временных и денежных оценок для каждой работы;
- помогают улучшить использование человеческих, денежных ресурсов через выявление «узких» мест проекта.

Итак, расписание проекта определяет выполнение работ (действий) и их последовательность во времени. На этой фазе рассчитывается необходимое количество материалов и персонала для каждой стадии выполнения проекта, время выполнения каждой работы и т.п. Отдельные расписания для персональных потребностей каждого вида выполняемых работ (управление, инженерные расчеты) подаются графически.

Одним из популярных средств отработки расписаний проектов являются графики Ганта [6]. Они отображают временные оценки и довольно легко воспринимаются.

Составление графиков Ганта не требует значительных затрат, однако помогает менеджерам быть уверенными, что:

- все необходимые работы охвачены планом;
- порядок их выполнения просчитан;
- продолжительность выполнения работ установлена;
- в целом время выполнения проекта известно.

Выполнение работ отмечается по мере выполнения проекта заштриховкой горизонтальных полос полностью, когда работа завершена, или частично – в соответствии с объемом ее выполнения.

Подобные графики расписаний используются в простых проектах. Они дают менеджерам возможность оценивать состояние каждой работы, обнаруживать и устранять возникающие проблемы.

Использование этих графиков целесообразно и для определения расписания выполнения рутинных работ по обслуживанию пассажиров в дороге во время коротких остановок до 40 мин. В этом случае они согласовывают стандартные планы с соответствующими периодами обслуживания, на протяжении которых время выполнения каждого действия по обслуживанию известно, известно время его начала и окончания, и так это повторяется из рейса в рейс.

В современных условиях при отработке расписаний проектов, кроме графиков Ганта, широко используются два сетевых метода управления проектами: метод критического пути (CPM) и метод оценки и пересмотра планов (PERT). Отметим, что в сложных проектах, составление расписаний которых всегда компьютеризировано, методы PERT и CPM по своей простоте приравниваются к графикам Ганта.

Важнейшую роль в достижении поставленных целей проекта играет контроль. Контроль является довольно существенной фазой в управлении проектами. Существуют разные аспекты контроля проектов.

Во-первых, это инженерно-технический надзор за техническими аспектами проекта. Его осуществляют технические специалисты, которые проверяют, насколько производственные мощности, производимая продукция и услуги отвечают техническим требованиям. Они также контролируют надежность оборудования, технических систем и существующей инфраструктуры, используемые проектом.

Во-вторых, это контроль заказчиком хода выполнения проекта в целом. Сюда входят наблюдения за ходом осуществления проекта и предложения относительно любых необходимых изменений в разработанной структуре или плане реализации проекта.

В-третьих, контроль любого проекта как управляемой системы, охватывает непосредственное и быстрое управление ресурсами, денежными затратами, качеством и бюджетом. Современное компьютерное обеспечение и программные пакеты позволяют получить разные уведомления для эффективной реализации этого аспекта контроля. Эти сообщения могут содержать:

- детальные денежные затраты, необходимые для решения каждой отдельной задачи;
- таблицы распределения затрат, функциональные и почасовые затраты;
- кривые общих затрат работы на программу, потребностей в сырье и их прогноз и т.п.

В-четвертых, контроль на данном уровне означает также использование обратной связи для оценивания состояния выполнения плана проекта и для того, чтобы перемещать ресурсы туда, где они наиболее необходимы. Это предопределяет необходимость наблюдения за ходом работ по выполнению проекта и сравнение их с соответствующим стандартом. Таким стандартом является детальный план работ по проекту, куда входят график, смета затрат и спецификация качества.

Ход работ по проекту контролируется путем организации периодических совещаний группы людей, работающих над выполнением проекта. Во время таких совещаний члены группы докладывают о состоянии дел по тем операциям, за выполнение которых они отвечают. Каждый отчет о ходе работ должен содержать информацию о том, сколько времени необходимо для завершения той или иной работы. Такое формирование докладов направлено на перспективу, в отличие от метода, который обращен в прошлое, когда сообщаются данные о проценте выполнения работ. Информацию о ходе работ сопоставляют с графиком, чтобы определить, нет ли каких-либо отклонений от календарного плана. В случае опоздания выполнения каких-то операций, рассматриваются разные варианты «вхождения» в график и одно из решений берется за основу. Аналогичные методы применяются и для выявления и корректировки отклонений от сметы или заданного качества.

При управлении проектами основное внимание должно быть сосредоточено на трех аспектах реализации проекта: сроках, расходах и качестве результатов. Эффективное управление именно сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Там, где сроки выполнения проекта значительно затягиваются, обязательно возникают перерасхода средств и серьезные проблемы с качеством работ. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам главный акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

Существуют разные методы управления работами по реализации проектов, из которых наиболее распространенными являются: метод критического пути и метод оценивания и пересмотра планов, а также объединяющий преимущества двух этих методов – метод PERT/Cost [10]. В нашей отечественной практике эти методы, а также их более сложные модификации, объединяются понятием «методы сетевого планирования и управление».

Отработаны эти методы в 50-х годах прошлого столетия с тем, чтобы помочь менеджерам в составлении расписаний и сведения к минимуму продолжительности работ над проектами.

Значение этих методов (их еще называют техникой) заключается в том, что при управлении большими и малыми проектами они помогают ответить на такие сложные вопросы, как:

1. Когда будет завершен проект в целом, и какая достоверность того, что он будет завершен к конкретной дате?
2. Какие работы и задачи являются критическими в проекте? Задержка в выполнении каких работ определяет задержку в выполнении проекта в целом?
3. Какие работы не являются критическими, т.е. какие работы могут осуществляться медленнее, без задержки проекта в целом?
4. На какую дату можно получить ответ: выполняется ли проект в соответствии с расписанием, отстает от расписания или опережает расписание?
5. На какую дату можно получить ответ: тратятся ли деньги в соответствии со сметой проекта или израсходовано меньше чем предусмотрено, или расходы превышают предусмотренные сметой?
6. Достаточно ли ресурсов, чтобы закончить проект своевременно?
7. Если проект должен быть завершен в более сжатые сроки, то, что именно обеспечивает это завершение с наименьшими расходами?

Метод критического пути (CPM) и метод оценивания и пересмотра планов (PERT) очень похожи. В обоих методах проекты рассматриваются как сети отдельных событий и работ. Основное отличие между ними заключается в разном подходе к продолжительности операций. Метод критического пути исходит из того, что продолжительность операций можно оценить с довольно высокой степенью точности и определенности. Т.е. этот метод основывается на предположении, что продолжительность работ достоверно известна, и

поэтому только один временной параметр характеризует каждую работу.

Метод PERT допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. Другими словами, PERT использует три временные оценки для каждой работы: оптимистичное, наиболее возможное и пессимистичное время.

Оба метода рассматривают проекты как сети отдельных событий и работ. Событие означает начало или завершения определенного задания или работы. Работа – это задание или отдельный (локальный) проект в составе целого проекта. Она находится между двумя событиями. Т.е., это любой элемент проекта, для выполнения которого необходимо время и который может задержать начало выполнения других работ. Для обозначения событий и работ используются соответствующие символы: событие – «О» (узел), работа – «→» (стрелка).

Рассмотрим один из важнейших методов управления работами по реализации проекта – CPM (Метод критического пути).

В современных условиях больше применяются системы управления работами по реализации проектов, в основе которых лежит метод критического пути. Применение этого метода для разработки календарного графика по проекту предусматривает использование четырех этапов анализа

Первый этап предусматривает определение целей и ограничений проекта. Они могут быть связаны с продолжительностью, стоимостью, качеством, наличием ресурсов (рабочая сила, оборудование и т.п.) и другими моментами.

Второй этап предусматривает определение работ, которые входят в проект, и расчет продолжительности каждой работы или операции: скажем, ожидание того, чтобы бетонная плита затвердела, считается операцией, так как на это необходимое время и начать выполнение других операций невозможно.

Третий этап охватывает анализ отношений очередности операций и составление сетевого графика, который отображает эти отношения. Некоторые операции могут осуществляться в определенной последовательности, некоторые же можно выполнять параллельно. Очередность в основном определяется техническими причинами (технически невозможно, например, положить кровлю крыши, пока не будет осуществлена ее обшивка). Вместе с тем отношения очередности могут определяться по принципу преимущества с учетом качества, эффективности или требований техники безопасности (электропроводку можно установить сразу же после монтажа каркаса, но чтобы не попадала на нее дождевая вода, следует подождать установления боковых стен и крыши).

Четвертый этап предусматривает построение календарного сетевого графика на основе оценок продолжительности операций и полученной сети.

Наиболее существенной частью контроля проекта является нахождение критического пути.

Критический путь – это наиболее долгая (по срокам) последовательная цепочка операций, наиболее длинный путь в сети от начала выполнения проекта до его завершения.

Работы на критическом пути – это задачи, задержка в решении которых ведет к задержке выполнения проекта, увеличению сроков работ. Чтобы сократить длительность работ, необходимо скорректировать длину критического пути.

Резерв, или запас, времени – это разность между наиболее ранним возможным сроком завершения операции и наиболее поздним допустимым временем ее выполнения. Резерв времени есть лишь у тех операций, которые не находятся на критическом пути. Менеджеры используют определенную гибкость этих работ (операций), внося изменения в планирование, расписание выполнения работ и перераспределяя человеческие и денежные ресурсы.

Сетевой график дает наглядную и понятную картину последовательности работ по реализации проекта. Кроме того, он четко показывает начало и окончание операции, указывает на очередность ее выполнения. На графике четко видны последствия опоздания любой операции с точки зрения времени реализации всего проекта.

Во избежание отклонения, можно использовать несколько вариантов вхождения в график:

- организовать сверхурочные работы, возможно даже в выходные;
- сократить продолжительность некоторых операций (монтаж электропроводки или обшивки боковых стен) на один день, привлекая (по возможности) дополнительных рабочих;
- организовать параллельные работы по операциям, которые сначала планировалось выполнять последовательно.

Оценив эти варианты с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и других возможностей, до конца совещания следует принять окончательное решение по их применению.

Кроме чисто количественной информации, метод критического пути дает логическую схему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Он показывает:

- какие именно операции необходимы для выполнения проекта;
- какие ресурсы используются при выполнении каждой операции;
- сколько времени занимает выполнение каждой операции;
- когда должна выполняться каждая из операций и т.д.

В заключение отметим, что применение методов CPM и PERT в управлении проектами имеет как свои значительные преимущества, так и определенные ограничения. Они полезны при составлении расписаний работ и контроля выполнения крупных проектов, просты по концепции и математически несложные. Среди преимуществ можно выделить:

– графическое представление, используемое в сетях, помогает быстро установить взаимосвязи между работами проекта;

– анализ критического пути и резервов времени работ помогает тщательно следить за работами, которые в этом нуждаются;

– сети обеспечивают менеджера необходимой документацией и графической информацией, давая возможность установить ответственность за состояние выполнения разных работ; они полезные не только в управлении расписанием, а и затратами.

Относительно ограничений в применении этих методов отметим, что:

– работы проекта должны быть четко определены, независимы и постоянны по связям между собой;

– временные оценки довольно субъективны. Менеджеры должны сообщать о тех случаях, когда были сделаны оценки весьма пессимистичные или весьма оптимистичные;

– существует также опасность повышенного внимания к критическому пути, но есть и другие пути близкие к критическому, требующие внимания.

В заключении отметим, что управление проектами – это область деятельности, в процессе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (финансы, труд, материалы, энергия, пространство), временем, качеством и рисками. Ключевыми факторами успешного управления проектами является наличие четкого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

ВЫВОДЫ

В результате исследования рассмотрены конкретные фазы реализации проектов операционной системы, выделены возможные причины отклонения вариантов проекта. Показаны особенности отработки расписаний и контроля проектов. Рассмотрены методы управления работами по реализации проектов. Отмечены возможные варианты соблюдения графика работ в случае отклонений от него. Сформулированы преимущества и ограничения в применении методов управления проектами, а также факторы успешного управления проектами, к которым отнесены наличие четкого заранее определённого плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями.

Список использованных источников

1. Бай С.Ф. Операцийний менеджмент: навч. посіб. / С.Ф. Бай, В.І. Иванова, Н.В. Микитенко – К.: Київ, 2004. – 180 с.
2. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: [моногр.] / О.С. Балан. – Одеса: вид-во «ВМВ», 2014. – 417 с.
3. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті: [моногр.] / О.С. Балан, С.В. Філіппова. – Донецьк: вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2013. – 371 с.

4. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 532 с.
5. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.
6. Дорофієнко В.В. Операційний менеджмент: підруч. / В.В. Дорофієнко, В.В. Колосюк. – Донецьк: ВІК, 2006. – 418 с.
7. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: учеб. пособие / А.С. Курочкин. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.
8. Князь С.В. Бизнес-планирование инновационных проектов: сущность технологий, преимущества и недостатки / С.В. Князь, Н.Г. Георгиади, Я.С. Богив // Менеджмент інновації. – 2012. – № 2. – С. 199–207.
10. Трут О.О. Операційний менеджмент: підруч. / О.О. Трут. – К.: Академвидав, 2013. – 348 с.

ТКАЧЕНКО

Сергій Анатолійович
nukoblikaudit@inbox.ru

УДК 338.242.2:[65.012.122:338.43]

**АРІСТОГЕНЕЗ АРХІТЕКТОНІКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ
ПІДСИСТЕМИ ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ В
ОПЕРАТОРНО-ПРОГРЕСИВНИХ СИСТЕМАХ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОБ'ЄДНАНЬ КРАЇНИ****ARISTOGENESIS OF ARCHITECTONIC FUNCTIONAL STRUCTURE OF
INTEGRATED ECONOMIC SUBSYSTEM DIAGNOSTICS IN OPERATOR-
PROGRESSIVE SYSTEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACTIVITIES OF
ENTERPRISES AND INDUSTRIAL ASSOCIATIONS**

к.е.н., доцент кафедри
обліку і аудиту, в.о.
ректора Вищого навча-
льного закладу «Міжна-
родний технологічний
університет «Миколаїв-
ська політехніка»

У даній науковій статті вперше викладено концепцію створення функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств та виробничих об'єднань. Доведено, викладена концепція побудови функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю підприємств і науково-виробничих об'єднань найбільш повно задовольняє вимогам функціонально-об'єктного підходу, із яких випливає, що кожна економіко-аналітична задача, із однієї сторони, повинна виступати органічною компонентою функції економічної діагностики, а з іншої – бути одночасно

складовою частиною визначеного функціонально-управлінського блоку з повним контуром системи управління: планування, облік, діагностика, регулювання. Серед перспектив розвідок актуальністю відрізняється питання щодо надання характеристики кількісного складу завдань підсистеми інтегрованої економічної діагностики за її блоками й комплексними сполученнями і ін.

В данной научной статье впервые изложена концепция создания функциональной структуры подсистемы интегрированной экономической диагностики функционально развитых систем стратегического управления деятельностью промышленных предприятий и научно-производственных объединений. Доказано, изложенная концепция построения функциональной структуры подсистемы интегрированной экономической диагностики функционально развитых систем стратегического управления деятельностью предприятий и научно-производственных объединений наиболее полно удовлетворяет требованиям функционально-объектного подхода, из которых следует, что каждая экономико-аналитическая задача, с одной стороны должна выступать органической компонентой функции экономической диагностики, а с другой – быть одновременно составной частью определенного функционально-управленческого блока с полным контуром системы управления: планирование, учёт, диагностика, регулирование. Среди перспектив исследований актуальностью отличается вопрос о предоставлении характеристики количественного состава задач подсистемы интегрированной экономической диагностики по её блокам, комплексным соединениям, др.

This scientific article is presented for the first time the concept of creating a functional structure of an integrated economic subsystem diagnostics functionally advanced systems of strategic management activities of industrial enterprises and scientific-production associations. Proved outlined the concept of building a functional structure of the subsystem integrated economic diagnostics functionally advanced systems of strategic management activities of enterprises and scientific-production associations best meets the requirements of functional-object approach, from which it follows that each economic-analytical task, on the one hand should serve organic component economic diagnostics functions, and on the other – at the same time be part of a specific functional-administrative unit with a full loop control system: planning, accounting, diagnosis, management. Among the relevance of different research perspectives of the issue of granting the characteristics of the quantitative composition of subsystems integrated economic problems on its diagnostic units and complexes.

Ключові слова: блок, діяльність, завдання, інтегрована економічна діагностика, концепція, науково-виробниче об'єднання, підсистема, побудова, показник, промислове підприємство, система стратегічного управління, функціональна структура, функціонально розвинута, ціль, чекан

Ключевые слова: блок, деятельность, задача, интегрированная экономическая диагностика, концепция, научно-производственное объединение, подсистема, показатель, промышленное предприятие, система стратегического управления, формфактор, функциональная структура, функционально развитая, характер, цель, чекан

Keywords: block, the activities, a task, integrated economic diagnostics, concept, Scientific and Production Association, subsystem, indicator, the construction, an industrial enterprise, of strategic management of system, the form factor, functional structure, functional development, character, purpose, stamping

ВСТУП

Здійснення якісних взаємозв'язків процесів управління виробничо-господарською діяльністю вимагає, щоб створювані на промислових підприємствах й у науково-виробничих об'єднаннях функціонально розвинуті системи стратегічного управління діяльністю суб'єктами господарської діяльності охоплювали усі без виключення функції управління та забезпечували б повну замкненість функціонального контуру управління продуцентами промислових видів продукції. До функцій, на які повинне бути звернено особливу увагу як розробників функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств й науково-виробничих об'єднань, так і робітників промисловості, належить інтегрована економічна діагностика, яка виступає основою для прийняття управлінських рішень на усіх рівнях управління виробничо-господарською діяльністю. Практичний досвід й виконані наукові дослідження переконливо доказують, що успішне вирішення проблеми формування та впровадження такої важливої функції управління, як діагностика, можливе тільки за умовою створення й розвитку в діючих і проєктованих функціонально розвинутих системах стратегічного управління діяльністю промислових підприємств та науково-виробничих об'єднань самостійної функціональної підсистеми інтегрована економічна діагностика. Виділення економічної діагностики в самостійну підсистему функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств й науково-виробничих об'єднань продиктоване, із одного боку, самостійною роллю і значенням цієї функції в управлінні та, з іншого, - впливає із загальносистемних аспектів даної проблеми: підсистема має свої цілі й критерії якості функціонування; щільні взаємозв'язки діагностики з іншими функціями управління надають можливість розглядати її як органічну частину системи управління в цілому, тобто як підсистему більш великої системи. Проєктування в функціонально розвинутих системах стратегічного управління діяльністю підприємств і виробничих об'єднань функціональної підсистеми інтегрованої економічної діагностики – складна й трудомістка робота, яка потребує вирішення цілого ряду питань теоретичного та практичного характеру. Зокрема, в першу чергу повинні бути обрані науково обґрунтовані проєктні рішення за загальносистемними питаннями, які стосуються функціональної структури функції управління, характеру її внутрішніх і зовнішніх зв'язків, взаємодії та взаємозалежності її функціональних і таких, що забезпечують частин та інше. Виконані теоретичні дослідження робіт таких вчених-економістів, як К.С. Авдєєва [1], А.И. Бікчантаєва [2], Ю.Ю. Галямов [3], К.А. Гулін [4], І.В. Жуковська [5], О.Г. Коряков [6], В.І. Куц [7], С.П. Кюрджієв [8], Є.А. Малишев [9], М.О. Тарасов

[10], А.В. Швецов [11] й інших, і провідний практичний досвід формування, створення функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств та науково-виробничих об'єднань в ряді галузей машинобудування й суднобудування свідчить про той факт, що побудова блок-схеми функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики повинна базуватися на апріорних знаннях і зводиться по суті до пристосування її апріорної структури до встановлених цілей. Структура підсистеми управління може бути отримана тільки на основі системного підходу до висвітлення та вивчення економіки підприємства (об'єднання) і встановлення характеру зв'язків між багаточисельними техніко-економічними показниками та критеріями оцінки економічної ефективності (якості), напрямками розвитку й факторами впливу. При цьому функціональна структура підсистеми управління повинна бути побудована шляхом диференціації елементів її найвищого рівня, які формують базову структуру, на елементи нижчого рівня. У всіх випадках топологія схеми функціональної структури підсистеми управління повинна відповідати топології побудування дерева її цілей і інше.

МЕТА РОБОТИ зведена до того, щоб вперше викласти концепцію проєктування і створення функціональної структури підсистеми інтегрованої (монолітної) економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств й науково-виробничих об'єднань тощо.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою статті виступає діалектичний метод та основні положення теорії діагностики, управління. У процесі дослідження використовувалися наступні методи: *абстрактно-логічний* (для теоретичного узагальнення і формулювання висновків); *монографічний* (при дослідженні методик діагностики, управління); *економіко-статистичний*, *розрахунково-конструктивний*, *порівняльний* (при комплексному аналізі та оцінці стану діагностики, системи управління); *групування* (з метою викладення концепції побудови функціональної структури діагностики функціонально розвинутої системи управління); *графічний* (при побудові блок-схеми функціональної структури діагностики функціонально розвинутих систем управління) й інше.

РЕЗУЛЬТАТИ

Виходячи із цих теоретико-методологічних посилок укрупнену граф-блок-схему функціональної структури підсистеми інтегрованої (планомірної) економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств і науково-виробничих об'єднань можливо представити у наступному комплексному вигляді (рис.1).

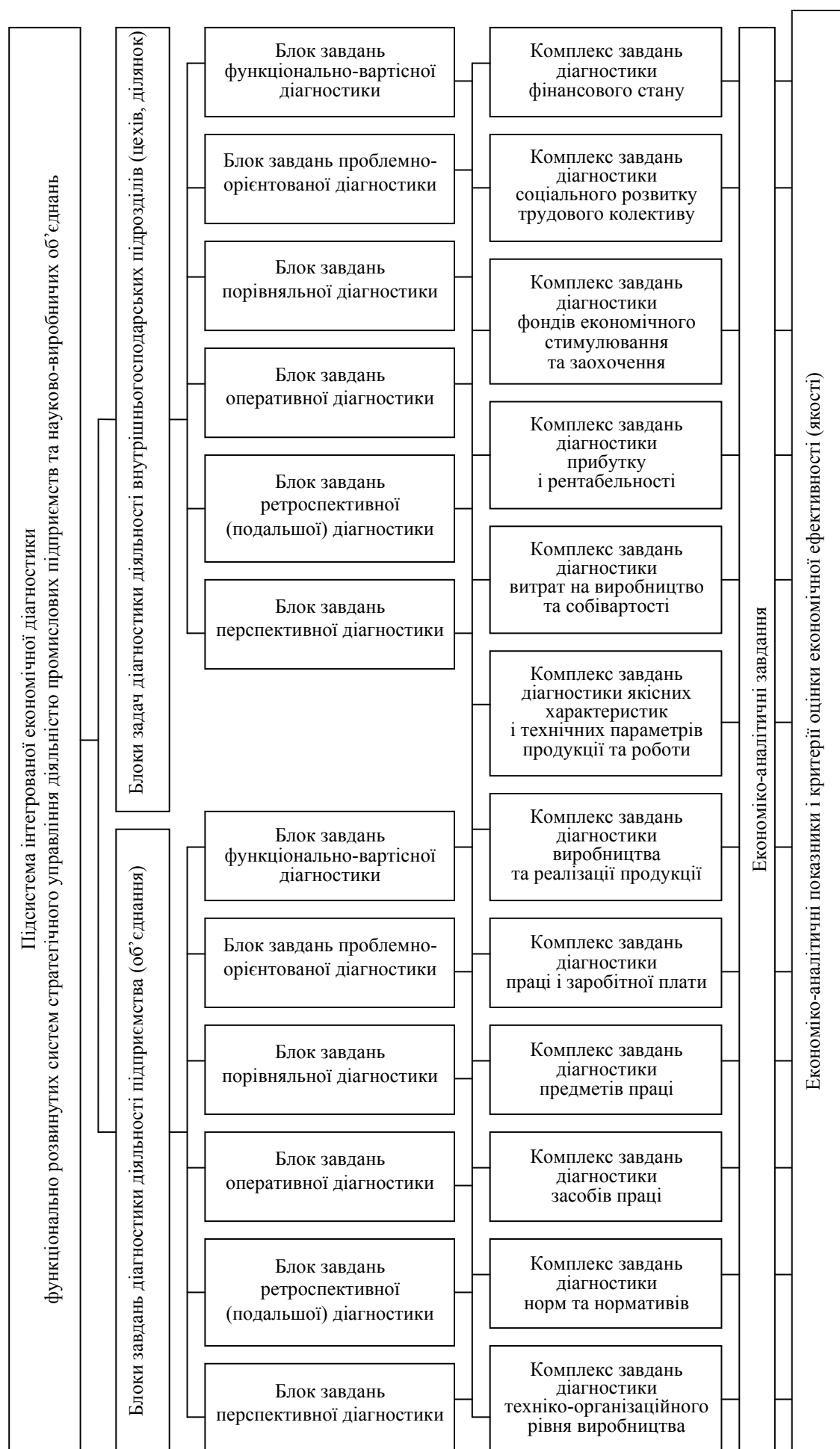


Рис. 1. Граф-блок-схема функціональної структури підсистеми інтегрованої (планомірної) економічно ефективної (якісної) діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств та науково-виробничих об'єднань

Як видно із граф-блок-схеми, підсистема інтегрованої економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств та науково-виробничих об'єднань складається із двох частин – групи блоків економіко-аналітичних завдань, які забезпечують дослідження виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання в цілому, й групи блоків економіко-аналітичних завдань, які забезпечують дослідження, оцінку виробничо-господарської діяльності внутрішньогосподарських виробничих структурних відділів (цехів і ділянок).

І перша, й друга частини підсистеми управління містять по 6 (шість) економіко-аналітичних блоків: перспективної діагностики, ретроспективної діагностики, оперативної діагностики, порівняльної діагностики, проблемно-орієнтованої діагностики та функціонально-вартісної діагностики. Сучасний провідний рівень розвитку галузі інтегрованої економічної діагностики, а також передовий практичний досвід, накопичений в області формування й впровадження економіко-аналітичних розрахунків, дозволяють в кожному із вказаних вище блоків виділити ряд комплексів економіко-аналітичних задач, функціональне розвинення яких виступає відверто спрямованим і доцільним.

На рівні управління суб'єктом у цілому склад комплексів економіко-аналітичних завдань за окремими блоками підсистеми управління наступний.

Блок *перспективної діагностики* діяльності підприємства (об'єднання) містить такі комплекси завдань: діагностики техніко-організаційного рівня, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації готової продукції, діагностики якості, діагностики витрат на виробництво, собівартості готової продукції, діагностики прибутку та рентабельності, діагностики соціального розвитку трудового колективу, ін.

Блок *ретроспективної (подалшої) діагностики* діяльності підприємства містить такі комплекси завдань: діагностики техніко-організаційного рівня процесу виробництва, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації готової продукції, діагностики якісних характеристик та параметрів, діагностики витрат на виробництво і собівартості готової продукції, діагностики прибутку й рентабельності (ефективності), діагностики фондів економічного стимулювання, діагностики соціального розвитку трудового колективу та діагностики фінансового стану.

Блок *оперативної діагностики* діяльності промислового підприємства і науково-виробничого об'єднання містить комплекси задач: діагностики праці та заробітної плати, діагностики використання засобів праці, діагностики використання предметів праці, діагностики обсягу виробництва й реалізації готової продукції, діагностики якісних характеристик і технічних параметрів, діагностики витрат на

виробництво та собівартості готової продукції, таке ін.

Блок *порівняльної діагностики* діяльності підприємства (об'єднання) містить наступні комплекси завдань: діагностики техніко-організаційного рівня процесу виробництва, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу процесу виробництва і реалізації готової продукції, діагностики якісних характеристик, діагностики витрат на виробництво й собівартості готової продукції, діагностики прибутку та рентабельності (ефективності), діагностики фондів економічного стимулювання, діагностики соціального розвитку трудового колективу й діагностики фінансового стану.

Блок *проблемно-орієнтованої діагностики* діяльності підприємства містить такі комплекси завдань: діагностики техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва й реалізації готової продукції, діагностики якісних характеристик і параметрів, діагностики витрат на виробництво і собівартості готової продукції, діагностики чистого прибутку й рентабельності (ефективності), діагностики фондів економічного стимулювання, діагностики соціального розвитку трудового колективу та діагностики фінансового стану.

Блок *функціонально-вартісної діагностики* діяльності підприємства містить комплекси завдань: діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від стану техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від стану норм і нормативів, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від використання засобів праці, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від використання предметів праці, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від використання робочої сили й інше.

На внутрішньогосподарському рівні системи управління підсистема інтегрованої економічної діагностики включає меншу кількість комплексів економіко-аналітичних задач, аніж на рівні системи стратегічного управління діяльністю промисловим підприємством і науково-виробничим об'єднанням.

Блок *перспективної інтегрованої економічної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських підрозділів містить комплекси задач: діагностики техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації продукції, діагностики якісних характеристик й технічних параметрів, діагностики витрат на виробництво, собівартості готової продукції, діагностики прибутку та рентабельності, діагностики соціального розвитку

трудового колективу, ін.

Блок *ретроспективної (подальшої) економічної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських підрозділів містить комплекс завдань: діагностики техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики норм і нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації продукції, діагностики якості, діагностики витрат на виробництво й собівартості продукції, діагностики прибутку та рентабельності, діагностики фондів економічного стимулювання й діагностики соціального розвитку колективу.

Блок *оперативної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських структурних підрозділів містить такі комплекси завдань: діагностики праці і заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва й реалізації готової продукції, діагностики якості, діагностики витрат на виробництво, собівартості готової продукції, ін.

Блок *порівняльної інтегрованої економічної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських структурних підрозділів містить комплекси задач: діагностики техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики норм та нормативів, діагностики праці й заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації готової продукції, діагностики якості, діагностики витрат на виробництво й собівартості готової продукції, діагностики прибутку та рентабельності, діагностики розвитку колективу і ін.

Блок *проблемно-орієнтованої економічної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських підрозділів містить комплекси завдань: діагностики техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики норм й нормативів, діагностики праці та заробітної плати, діагностики засобів праці, діагностики предметів праці, діагностики обсягу виробництва і реалізації продукції, діагностики якості, діагностики витрат на виробництво та собівартості готової продукції, діагностики прибутку і рентабельності, діагностики фондів економічного стимулювання та діагностики соціального розвитку колективу.

Блок *функціонально-вартісної інтегрованої економічної діагностики* діяльності внутрішньогосподарських структурних підрозділів містить наступні комплекси завдань: економічної діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від стану техніко-організаційного рівня виробництва, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від стану норм і нормативів, діагностики залежності процесу виробництва окремих виробів від використання засобів праці, діагностики залежності виробництва окремих виробів від використання предметів праці, діагностики залежності виробництва окремих виробів від використання робочої сили й ін.

В суднобудівній галузі промисловості внутрішньогосподарськими структурними підрозділами, які включені у сферу функціонування

підсистеми інтегрованої економічної діагностики, виступають основні цехи верфі, добудовчі верфі, цехи машинобудівної частини, цехи допоміжного виробництва та інші виробничі цехи (ливарні, гальванічні і інші). При цьому формування та впровадження діагностики здійснюється як в розрізі окремих цехів, так і в розрізі груп технологічно пов'язаних цехів. Наприклад, в цехах верфі утворюється дві групи: цехів збірково-зварювального виробництва та цехів корпусно-будівельного виробництва. Але незалежно від ступеня агрегування, сучасна ефективна діагностика на внутрішньогосподарському рівні базується на реалізації принципу комплексності економіко-аналітичних розрахунків, тобто дослідження діяльності виходячи із цілей усіх видів інтегрованої економічної діагностики (перспективної, ретроспективної (подальшої), оперативної, порівняльної, проблемно-орієнтованої й функціонально-вартісної) і повного охоплення усіх її об'єктів діагностики, ін.

Наявність в підсистемі інтегрованої економічної діагностики блоків економіко-аналітичних завдань, орієнтованих, по-перше, на дослідження діяльності промислових підприємств й виробничих об'єднань в цілому, та, по-друге, на дослідження діяльності їх внутрішніх виробничих підрозділів, цілком повністю відповідає принципам ринково-орієнтованого управління промисловим виробництвом, сприяє їх найбільш ефективній реалізації і інше.

Завдання та окремі економіко-аналітичні показники оцінки ефективності виступають елементами методу нижчого рівня функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики у складі відповідних блоків і комплексів завдань. Економіко-аналітичне завдання в загальному вигляді – це сукупність обчислювальних й логічних операцій обробки інформаційних даних, які забезпечують можливість її використання для об'єктивного дослідження та оцінки результатів виробничо-господарської діяльності, виявлення резервів підвищення економічної ефективності виробництва, прогнозу на перспективу і інше з метою вироблення та прийняття ефективних управлінських рішень. Економіко-аналітичний показник являє собою мінімальний обсяг результатної інформації, яка отримується в межах однієї із задач підсистеми управління, за допомогою якої забезпечується хоча б часткова реалізація цілі функції діагностики тощо. Структура підсистеми інтегрованої економічної діагностики визначається взаємозв'язком задач і показників ефективності, які утворюють її на всіх рівнях ієрархії діагностики.

Склад завдань підсистеми управління формується з позицій реалізації її генеральної цілі. При цьому диференціація завдань за окремими економіко-аналітичними блоками та комплексами здійснюється виходячи із принципу їх відповідності цілі цього блоку або комплексу. Кожна задача розглядається як окремий контур економічної діагностики, тільки синтез яких утворює комплекси, блоки і підсистему управління в цілому. До того ж, до задач, які включаються в підсистему інтегрованої економічної

діагностики, висувається ще ряд вимог: вирішення завдань діагностики повинне бути спрямоване на підвищення ефективності управління й виробництва на підприємствах та в об'єднаннях; модель вирішення економіко-аналітичних завдань повинна будуватися на сам перед виходячи із їх взаємозв'язку із задачами планування й обліку; повинна бути забезпечена безперервність економічної діагностики шляхом взаємозв'язку задач різних блоків (перспективної, ретроспективної, оперативної діагностики тощо); ті, що застосовуються для вирішення економіко-аналітичних завдань економічний апарат і машини електронні цифрові повинні відповідати економіко-організаційної сутності завдань та ін.

ВИСНОВКИ

Викладена вище концепція побудови функціональної структури підсистеми інтегрованої економічної діагностики функціонально розвинутих систем стратегічного управління діяльністю промислових підприємств і науково-виробничих об'єднань, як показує практика, найбільш повно задовольняє вимогам функціонально-об'єктного підходу, із яких випливає, що кожна економіко-аналітична задача, з однієї сторони, повинна виступати органічною компонентою функції економічної діагностики, а з іншої – бути одночасно складовою частиною визначеного функціонально-управлінського блоку з повним контуром системи управління: планування, облік, економічна діагностика та регулювання. Серед перспектив подальших розвідок у даному напрямку особливою актуальністю, на наш погляд, відрізняється питання пов'язане із наданням всебічної характеристики кількісного складу завдань інтегрованої економічної діагностики за основними її блоками, комплексами.

Список використаних джерел

1. Авдеева, Е.С. Развитие стратегической культуры в системе инструментов стратегического управления промышленным предприятием: диссертация ... д. э. н.: 08.00.05 / Екатерина Сергеевна Авдеева; [Место защиты: Саратовский гос. социально-экономический ун-т]. - Саратов, 2012. - 445с.:ил.
2. Бикчантаева, А.И. Трансформация рынка труда в условиях модернизации структуры общественного производства: теоретико-методологический аспект: диссертация ... д.э.н.: 08.00.01 / Алсу Ильдаровна Бикчантаева; [Место защиты: Казанский гос. ун-т]. - Казань, 2012. - 435с.: ил.
3. Галямов, Ю.Ю. Методология управления экономическим развитием регионального промышленного комплекса: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Юсуп Юнусович Галямов; [Место защиты: Московский государственный областной универ-т]. - Томск, 2012. - 270с.: ил.
4. Гулин, К.А. Теория и методология управления процессом социально-экономической модернизации регионов: диссер. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Константин Анатольевич Гулин; [Место защиты: Ин-т проблем региональной экономики РАН]. - Санкт-Петербург, 2012. - 403с.: ил.
5. Жуковская, И.В. Формирование эффективной многоуровневой кооперации машиностроительного комплекса: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Ирина Викторовна Жуковская; [Место защиты: Удмуртский государственный университет].-Ижевск, 2012.-310с.:ил.
6. Коряков, А.Г. Управление устойчивым развитием промышленного предприятия: теория, методология, практика: диссертация ... д.э.н.: 08.00.05 / Алексей Георгиевич Коряков; [Место защиты: ГОУВПО «Московская госулар. академия тонкой химической технологии»].- Москва, 2012.-368с.:ил.
7. Куц, В. И. Модернизация промышленности как основа повышения конкурентоспособности национальной экономики: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Василий Иванович Куц; [Место защиты: Российский государственный гуманитарный ун-т].- Москва, 2012.- 415с.: бил.
8. Кюрджиев, С.П. Модернизация межбюджетных отношений в системе обеспечения устойчивого развития экономики региона: концепция, модель, механизм: диссер. ... д.э.н.: 08.00.10 / Сергей Пантелеевич Кюрджиев; [Место защиты: Северо-осетинский гос. универ-т].- Ростов-на-Дону, 2012. - 384с.:ил.
9. Малышев, Е. А. Теория и методология выбора приоритетов инновационного развития приграничной территории: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Евгений Анатольевич Малышев; [Место защиты: Институт экономики УрО РАН]. – Екатеринбург, 2012. – 366 с.: илл.
10. Тарасов, Н.А. Стратегические приоритеты воспроизводственной кластеризации регионального экономического пространства: диссер. ... д.э.н.: 08.00.05 / Николай Алексеевич Тарасов; [Место защиты: Южно-Российский гос. университет экономики и сервиса]. – Санкт-Петербург, 2012. – 354 с.: ил.
11. Швецов, А. В. Методология формирования устойчивой бюджетно-налоговой политики на основе анализа цикличности развития регионов: диссер. ... д.э.н.: 08.00.10 / Андрей Владимирович Швецов; [Место защиты: Марийский госулар. технический университет].-Йошкар-Ола, 2012.- 413с.:ил.

АПАРОВ

Андрій Миколайович
attorney@i.ua

УДК 346.1

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА ДО ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ОГЛЯД ДЕЯКИХ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ У
КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИADAPTATION OF UKRAINIAN LEGISLATION TO LEGAL SYSTEM OF THE
EUROPEAN UNION: OVERVIEW SOME LEGAL ASPECTS IN THE CONTEXT
OF INTERNATIONAL INTEGRATION OF UKRAINE

д.ю.н., доцент, зав.
кафедри господарсько-
го та транспортного
права, КДАВТ імені
гетьмана Петра Кона-
шевича-Сагайдачного

У статті досліджуються деякі юридичні аспекти міжнародної інтеграції та міжнародного співробітництва України, а також питання реформування національного законодавства в частині приведення його положень у відповідність із правовою системою Європейського Союзу («acquis communautaire»).

В статье исследуются некоторые юридические аспекты международной интеграции и международного сотрудничества Украины, а также вопросы реформирования национального законодательства в части приведения его положений в соответствие с правовой системой Европейского Союза («acquis communautaire»).

In the article sources some of the legal aspects of international integration and international cooperation of Ukraine, as well as issues of reforming national legislation in terms of bringing its provisions in line with the legal system of the European Union («acquis communautaire»).

Ключові слова: адаптація, законодавство, правова система, міжнародна інтеграція, міжнародне співробітництво, *acquis communautaire*

Ключевые слова: адаптация, законодательство, правовая система, международная интеграция, международное сотрудничество, *acquis communautaire*

Keywords: adaptation, legislation, legal system, international integration, international cooperation, *acquis communautaire*

ВСТУП

Істотною ознакою нинішнього стану світової економіки та світового правопорядку загалом, а також неодмінною умовою їх подальшого розвитку є різностороннє міжнародне співробітництво, що розгортається між різними світовими державами, міжнародними організаціями та іншими інституціями, що мають міжнародну правосуб'єктність. Прагне до міжнародної інтеграції і наша держава, яка ще з моменту проголошення своєї незалежності й до сьогоднішнього дня з метою посилення своєї ролі та покращення свого положення у світовій економіці намагається зміцнити взаємовигідні відносини з іншими країнами та міжнародними організаціями в економічній та правовій площинах і, як наслідок, наростити завдяки цьому обсяги взаємного господарського товарообороту, а також досягти інших політичних, соціальних і економічних цілей.

Вагомо посилюють актуальність питання інтеграції України до світової економічної системи та встановленого світового правопорядку і нинішні умови кризової політичної та економічної ситуації в нашій державі, у зв'язку з чим українське суспільство чітко визначило та розвиває свій стратегічний орієнтир у площині системних соціально-економічних реформ. Такий орієнтир передбачає налагодження та зміцнення на високому рівні

взаємних відносин з провідними світовими державами та міжнародними організаціями, що, як прогнозується, сприятиме розбудові в нашій державі правових та економічних механізмів і конструкцій правової держави високого рівня розвитку.

У той же час, зазначені процеси інтеграції у світове економічне товариство та світовий правовий порядок вимагають від України врахування низки різних моментів, у першу чергу – стану наявного на сьогодні міжнародного розподілу праці, природних ресурсів, виробничих можливостей держав у тих чи інших сферах (зокрема, з огляду на кліматичні, політичні та інші умови), адже, як справедливо зазначається в юридичній літературі з цього приводу: «серед держав світу вже склався сталий міжнародний поділ праці...якщо ж брати до уваги кліматичні умови, то відомо, що тільки обмежене коло держав може вирощувати певні види сільськогосподарської продукції та інших видів товарів... Виборюючи своє місце в міжнародному поділі праці, кожна з країн має враховувати те, що за умов зростаючої інтернаціоналізації світового господарства її економіка значною мірою залежить від рівня економічного розвитку інших держав. Тобто, виникає об'єктивна потреба узгодження зовнішньоекономічної політики різних країн і стратегії з її реалізації [1; с. 487].

Крім цього, на особливу увагу заслуговують засади та особливості правових систем, що обслуговують світові економічні системи та міжнародний розподіл праці, адже сама по собі інтеграція, до якої прагне Україна, передбачає необхідність узгодження та уніфікації системи національного законодавства нашої держави з правовими системами та системами законодавств відповідних міжнародних інтеграційних утворень, що і зумовлює актуальність даної роботи.

МЕТА РОБОТИ полягає у здійсненні дослідження та огляду окремих аспектів міжнародної інтеграції та міжнародного співробітництва України, а також реформування національного законодавства України в частині приведення його положень у відповідність із правовою системою Європейського союзу («acquis communautaire»).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою даного дослідження є окремі джерела юридичної літератури, національні та міжнародні нормативно-правові акти.

В роботі автор переважно застосовує такі методи юридичного дослідження як аналіз та синтез.

РЕЗУЛЬТАТИ

Намагаючись висвітлити розглядувану у цій роботі тематику, насамперед доречно вказати, що наразі Україна вже утвердила та розвиває взаємне співробітництво з різними світовими економічними й фінансовими інституціями. Серед таких особливу значимість для нашої держави відіграють Міжнародний валютний фонд (МВФ), Європейський банк реконструкції та розвитку (МБРР), а також Світовий банк (СБ), основною функцією яких є фінансова підтримка на узгоджених умовах різних держав.

Відправною точкою для розвитку співпраці та партнерства України із зазначеними міжнародними організаціями стали прийняті у свій час окремі національні нормативно-правові акти, окремі угоди з цими установами, а також прийняті останніми їх локальні (внутрішні) акти (програми тощо). Зокрема, ключовим для України національним законодавчим актом, на основі якого розгортаються взаємовідносини нашої держави з МВФ, МБРР, а також СБ, слугує прийнятий законодавцем у 1992 році Закон України «Про вступ України до Міжнародного валютного фонду, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Міжнародної фінансової корпорації, Міжнародної асоціації розвитку та Багатостороннього агентства по гарантіях інвестицій» від 3 червня 1992 р. № 2402-XII [2; ст. 474]. Поряд із цим, слід згадати і про підзаконні нормативно-правові акти, як-от Указ Президента України «Про членство України в Європейському банку реконструкції та розвитку» від 14 липня 1992 р. № 379/92 [3].

Взаємовідносини України з указаними світовими фінансовими установами в значній мірі зміцнилися протягом останніх років, поштовхом до чого стали кризові умови складної політичної та економічної ситуації в Україні, у зв'язку з якими виникла об'єктивна потреба у залученні фінансових ресурсів

для їх вирішення. Саме з огляду на вказані обставини МВФ, МБРР та СБ було прийнято рішення надавати нашій державі фінансову підтримку з метою сприяння у досягненні фінансово-економічної стабільності, реалізації різних спільних проєктів, а також щодо створення та забезпечення необхідних передумов для проведення інституційних та структурних реформ економічного, фінансового та валютного характеру в Україні. При цьому прогнозувалося, що всі зазначені напрямки співробітництва сприятимуть оздоровленню українських фінансової та економічної систем і, відповідно, створенню міцного й стабільного підґрунтя для подальшого економічного зростання нашої держави.

Поряд із зазначеними вище фінансовими установами, Україна має також досить тісні взаємовідносини з деякими економічними міжнародними організаціями. Серед таких слід відзначити Організацію Об'єднаних Націй (ООН) та її структурні утворення (Економічна та соціальна рада (ЕКОСОП) тощо), Світову організацію торгівлі (СОТ), а також Європейський Союз (ЄС).

У світлі досліджуваного питання слід наголосити на тому, що процес міжнародної інтеграції України справляє надважливий вплив на подальший розвиток її правової та економічної систем, адже останні у зв'язку з цим повинні трансформуватися у відповідності з засадами функціонування економічних систем та правових порядків відповідних міжнародних організацій, оскільки інше не може забезпечити їх зближення, інтеграцію та ефективний розвиток. Іншими словами: спільне та уніфіковане правове поле є необхідною умовою ефективного розвитку міжнародної співпраці.

У зв'язку із зазначеним постає питання у визначенні підходів до створення такого спільного правового поля. На нашу думку, за основу слід брати підхід, який би дозволяв здійснювати вибір правових моделей, конструкцій та механізмів, які з однієї сторони, враховували б уже устояні українські нормативно-правові традиції регулювання суспільних відносин, у т.ч. економічних, яких Україна надбала за період невпинного розвитку своєї державності, а з іншої – передбачали б подальше удосконалення чинного законодавства з урахуванням міжнародних правових стандартів, які були взяті за основу у правових порядках міжнародних організацій, до інтеграції з якими прагне наша держава.

Щодо останнього тезису в частині врахування нормативно-правових традицій регулювання економічної сфери, яких Україна надбала за всю ходу своєї незалежності, хотілося б згадати про чинний Господарський кодекс України. У цьому зв'язку в цілому слід погодитися з переконаннями Г.Л. Знаменського, що саме Господарський кодекс України посів те вагомe місце в українському законодавстві, яке переконало Європейський Союз в надійності законодавчого забезпечення функціонування ринкової економіки, що й відобразилося у наданні Україні статусу «країни з ринковою економікою», а вже це не могло не відзначитися на рішенні про прийняття

України в члени Світової організації торгівлі [4; с. 318].

Що ж стосується питання удосконалення господарського законодавства України з урахуванням міжнародних правових стандартів, то тут варто підкреслити те, що Україна, намагаючись розвинути свою співпрацю з міжнародними організаціями, тим самим зобов'язалася інтегрувати міжнародні правові стандарти відповідних організацій у свою правову, економічну та фінансову системи. Відповідним чином, постало питання т.з. адаптації (гармонізації, узгодження, приведення у відповідність тощо) господарського, фінансового та іншого національного законодавства України з вимогами та засадами правових систем міжнародних установ.

Так, ставши членом СОТ, а також у зв'язку з підписанням Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі по тексту – Угода про асоціацію) наша держава зобов'язалася узгодити своє господарське та інше законодавство з правовими засадами (законодавством) СОТ і ЄС.

У площині історичного виміру варто згадати, що питання зближення національного законодавства України з законодавством ЄС було порушено ще у положеннях Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, яку Україна ратифікувала Законом від 10 листопада 1994 р. № 237/94-ВР [5; ст. 415]. Зокрема, у ст. 51 зазначеної Угоди мова йшла про зближення існуючого і майбутнього законодавства України з законодавством Європейського Співтовариства як про важливу умову для зміцнення міжнародних економічних зв'язків. При цьому передбачалося, що Україна вживе заходів для забезпечення того, щоб її законодавство поступово було приведення у відповідність до законодавства Європейського Співтовариства у таких галузях: закон про митницю, закон про компанії, закон про банківську справу, бухгалтерський облік компаній і податки, інтелектуальна власність, охорона праці, фінансові послуги, правила конкуренції, державні закупівлі, охорона здоров'я та життя людей, тварин і рослин, навколишнє середовище, захист прав споживачів, непряме оподаткування, технічні правила і стандарти, закони та інструкції стосовно ядерної енергії, транспорт. Поряд із цим, передбачалося, що Європейське співтовариство надає Україні належну технічну допомогу з метою здійснення заходів адаптації, яка може включати: обмін експертами; завчасне надання інформації, особливо стосовно відповідного законодавства; організацію семінарів; професійну підготовку; допомогу у здійсненні перекладу законодавства ЄС у відповідних секторах.

Однак, слід підкреслити, що згідно із змістом ст. 479 Угоди про асоціацію, яку в нашій державі було ратифіковано Законом від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII [6; ст. 2125], вищезгадувана Угода про партнерство і співробітництво між Україною, з однієї сторони, і Європейськими Співтовариствами та їхніми державами-членами, з іншої сторони, яку вчинено в м. Люксембург 14 червня 1994 року і яка

набрала чинності 1 березня 1998 року, разом з протоколами до неї втрачає чинність, а замінює її відповідна Угода про асоціацію. В той же час, у ст. 486 Угоди про асоціацію з метою належного врегулювання питань, пов'язаних із набрання нею чинності та її тимчасовим застосуванням, передбачається, що у період тимчасового застосування в тій мірі, в якій положення Угоди про партнерство і співробітництво між Україною, з однієї сторони, і Європейськими Співтовариствами та їхніми державами-членами, з іншої сторони, (Люксембург, 1994 р.), не охоплюються тимчасовим застосуванням Угоди про асоціацію, ці положення продовжують діяти.

Україна підписала Угоду про асоціацію у 2014 році, що відповідно відбулося в два етапи. Зазначена Угода створює підстави для формування якісно нового формату відносин та співпраці між Україною та ЄС, адже передбачає створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС й відповідно розробку у зв'язку з цим нових правових моделей для опосередкування переміщення капіталу, ресурсів, товарів, робіт, послуг. Ключовим аспектом Угоди про асоціацію є створення умов для посилення економічних та торговельних відносин, які вестимуть до поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, у т.ч. завдяки створенню на протязі перехідного періоду, що не перевищуватиме 10 років, починаючи з дати набрання чинності відповідної Угоди про асоціацію, поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі, яка ґрунтуватиметься на якісно нових для України ліберальних засадах організації та здійснення торговельної й інших видів економічної діяльності. Зокрема, передбачається взаємне скасування Україною та ЄС зв'язних мит і митних процедур; уніфікація та спрощення Україною відповідно до вимог ЄС технічних регламентів і процедур, санітарних і фітосанітарних заходів, а також заходів щодо безпеки харчових продуктів; забезпечення доступу України до ринків закупівель ЄС тощо.

Повертаючись до огляду питання адаптації законодавства України до законодавства ЄС, відзначимо, що відповідний процес розпочався ще задовго до підписання Україною відповідної Угоди про асоціацію. Зокрема, адаптацію законодавства України до законодавства ЄС було визнано пріоритетною складовою процесу інтеграції України до ЄС та пріоритетним напрямком української зовнішньої політики ще у положеннях Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 р. № 1629-IV [7; ст. 367]. При цьому адаптація законодавства у положеннях зазначеного закону розглядається як процес приведення нормативно-правових актів України у відповідність з правовою системою ЄС, що іменується «acquis communautaire».

Затверджена згаданим вище законом Загальнодержавна програма адаптації законодавства України до законодавства ЄС визначала механізм досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в ЄС.

Передбачалося, що адаптація законодавства України є планомірним процесом, що включає декілька послідовних етапів, на кожному з яких повинен досягатися певний ступінь відповідності законодавства України до *acquis* ЄС. При цьому основними напрямками досягнення планованих результатів згідно із Загальнодержавною програмою адаптації законодавства України до законодавства ЄС були визнані наступні:

- забезпечення розробки глосарію термінів *acquis communautaire* для адекватності їхнього розуміння та уніфікованого застосування у процесі адаптації, а також розробка та запровадження єдиних вимог до перекладів актів *acquis communautaire* на українську мову і створення централізованої системи перекладів;
- проведення порівняльно-правового дослідження відповідності законодавства України *acquis* ЄС;
- здійснення перекладу на українську мову актів *acquis communautaire*;
- створення на підставі вивчення та узагальнення відповідного досвіду держав Центральної та Східної Європи ефективного загальнодержавного механізму адаптації законодавства, в т.ч. щодо перевірки проектів нормативно-правових актів України на предмет їх відповідності *acquis* ЄС;
- створення загальнодержавної інформаційної мережі з питань європейського права та забезпечення вільного доступу до неї учасників адаптації законодавства;
- створення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з питань європейського права, включаючи розроблення та затвердження відповідних навчальних програм;
- вжиття заходів щодо опрацювання та затвердження спільного з ЄС механізму підготовки планів-графіків адаптації та моніторингу їх виконання.

Щодо послідовності реалізації зазначених напрямків, то така має наступний вигляд:

- 1) визначення актів *acquis communautaire*, які регулюють правовідносини у відповідній сфері;
- 2) переклад визначених актів на українську мову;
- 3) здійснення комплексного порівняльного аналізу регулювання правовідносин у відповідній сфері в Україні та в ЄС;
- 4) розроблення рекомендацій щодо приведення законодавства України у відповідність з *acquis communautaire*;
- 5) проведення економічного, соціального та політичного аналізу наслідків реалізації рекомендацій;
- 6) визначення переліку законопроектних робіт;
- 7) підготовка проектів законів України та інших нормативно-правових актів, включених до переліку законопроектних робіт, та їх прийняття;
- 8) моніторинг імплементації актів законодавства України.

Поряд із зазначеним, окремим елементом адаптації законодавства було визнано також перевірку проектів законів України та інших нормативно-правових актів на їх відповідність *acquis communautaire* з метою недопущення прийняття актів, які суперечать *acquis* ЄС.

У цьому ж ракурсі погляду доречно згадати, що у свій час на виконання «Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» Кабінетом Міністрів України було прийнято низку актів. Зокрема, плани заходів щодо виконання Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у відповідних роках були затверджені розпорядженнями КМУ від 9 червня 2010 р. № 1196-р, від 17 серпня 2011 р. № 790-р, від 28 березня 2012 р. № 156-р, від 25 березня 2013 р. № 157-р. Зазначеними актами Уряду передбачалися підготовка, прийняття та впровадження у практику низки проектів нормативно-правових актів, які мали неабияке значення для нашої держави в контексті її зближення з ЄС.

Наразі ключові правові засади адаптації законодавства України до законодавства ЄС безпосередньо визначені у змісті Угоди про асоціацію [6; ст. 2125]. Зокрема:

- у Преамбулі Угоди про асоціацію серед іншого було визначено, що досягнення між Україною та ЄС економічної інтеграції шляхом створення поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі нерозривно пов'язано з процесом широкомасштабної адаптації законодавства. При цьому відповідну адаптацію, як вбачається з аналізу змісту Угоди про асоціацію, визначено як істотний та один із ключових чинників для подальшої економічної інтеграції нашої держави до внутрішнього ринку ЄС. Поряд із цим, у Преамбулі Угоди про асоціацію містяться також згадки про регуляторну адаптацію до ключових елементів *acquis* ЄС та про зобов'язання сторін забезпечувати поступову адаптацію законодавства України до *acquis* ЄС відповідно до визначених у змісті Угоди про асоціацію напрямів;

- у ст. 1 Угоди про асоціацію містяться положення, в яких окреслено перелік ключових цілей створення асоціації між Україною, з однієї сторони, та ЄС і його державами-членами, з іншої сторони. Однією з таких цілей визначено запровадження умов для посилення економічних та торговельних відносин, які вестимуть до поступової інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, у тому числі завдяки створенню поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі, а також підтримку зусиль України стосовно завершення переходу до діючої ринкової економіки, у т.ч. шляхом поступової адаптації її законодавства до *acquis* ЄС;

- у ст. 53 Угоди про асоціацію міститься згадка про підготовку, адаптацію та застосування технічних регламентів, стандартів і робіт з оцінки відповідності, які визначені в Угоді про технічні бар'єри у торгівлі, що міститься у Додатку 1А до Угоди СОТ, та можуть впливати на торгівлю товарами між Україною та ЄС і його державами-членами;

- у ст. 58 Угоди про асоціацію міститься згадка про адаптацію до *acquis* ЄС вимог щодо маркування чи етикетування;

- у ст. 114 Угоди про асоціацію констатується загальне імперативне правило, згідно з яким сторони визнають важливість адаптації чинного законодавства України до законодавства ЄС. Україна

при цьому повинна забезпечувати, щоб існуючі закони та майбутнє законодавство поступово досягли сумісності з *acquis* ЄС. Передбачається, що ця адаптація розпочнеться з дати підписання Угоди про асоціацію і поступово пошириться на всі елементи *acquis* ЄС, зазначені у Додатку XVII до Угоди про асоціацію. З цього приводу відзначимо, що відповідний Додаток XVII, що іменується «Нормативно-правове наближення», передбачає нормативно-правове наближення між сторонами у таких секторах послуг як: фінансові послуги, телекомунікаційні послуги, поштові та кур'єрські послуги, послуги з міжнародних морських перевезень. При цьому також визначено, що положення законодавчих актів ЄС, які застосовуються до зазначених секторів, що потребують нормативно-правового наближення, містяться відповідно у Доповненнях XVII-2 («Правила, що застосовуються до фінансових послуг»), XVII-3 («Правила, що застосовуються до телекомунікаційних послуг»), XVII-4 («Правила, що застосовуються до поштових та кур'єрських послуг»), XVII-5 («Правила, що застосовуються до міжнародного морського транспорту»). У цьому ж зв'язку слід вказати, що Доповнення XVII-1 «Горизонтальні адаптації та правила процедури» слугують правовими засадами, які доповнюють ті положення Угоди про асоціацію, що визначають правила застосування (у т.ч. правила та особливості адаптації) вказаних у Доповненнях XVII-2-XVII-5 актів ЄС. Щодо спеціальних правил моніторингу процесу нормативно-правового наближення, то такі закріплені у положеннях Доповнення XVII-6 («Положення щодо моніторингу»);

- у ст.ст. 150, 152, 153, 154 та деяких інших статтях Глави 8 («Державні закупівлі») Угоди про асоціацію серед іншого закріплені положення про адаптацію законодавства України до законодавства ЄС у сфері державних закупівель. Зокрема, у ст. 150 Угоди про асоціацію міститься згадка про зобов'язання України визначити в рамках інституційної реформи центральний орган виконавчої влади, до сфери безпосередньої компетенції якого включено відповідальність за економічну політику, сприяння та координацію впровадження положень Угоди про асоціацію, а також керування процесом адаптації законодавства. Поряд із цим, у ст.ст. 152, 153 та 154 цієї ж Угоди встановлені деякі правила та інші юридичні й організаційні аспекти щодо планування та здійснення адаптації законодавства України до законодавства ЄС у сфері державних закупівель. При цьому у процесі аналізу вказаних положень Угоди про асоціацію можна чітко прослідкувати важливе значення стану та фактичних результатів процесу адаптації для взаємного відкриття ринків державних закупівель. У порушеному контексті варто наголосити, що в даному випадку, тобто в частині адаптації законодавства України до законодавства ЄС у сфері державних закупівель, мова йде насамперед про адаптацію законодавства для регулювання державних контрактів, контрактів у комунальних та інфраструктурних секторах, договорів концесії на

виконання робіт та процедури перегляду рішень замовників.

З огляду на сучасний стан справ у нашій державі, результати реалізованих реформ, а також фактичний стан уніфікації національного законодавства України із законодавством ЄС доводиться констатувати, що питання приведення законів та інших нормативно-правових актів України у відповідність із правовою системою ЄС (*«acquis communautaire»*) залишається відкритим та перспективним, адже відповідний процес ще не дійшов логічного завершення. Більше того, можна стверджувати, що розпочався новий і, в той же час, найбільш активний етап адаптації національного законодавства України до законодавства ЄС, у зв'язку з чим перед представниками національних нормотворчих органів влади, представниками науки та іншими фахівцями у галузі права постає низка завдань щодо забезпечення його ефективної реалізації. При цьому досить раціонально видається ідея щодо врахування у ході процесу гармонізації з однієї сторони, міжнародних правових актів, до приведення у відповідність з вимогами і порядками яких і здійснюється гармонізація, а з іншої – вже устояних засад національного правопорядку та нормативних механізмів регулювання суспільних відносин, у т.ч. економічних, яких Україна надбала за період невпинного розвитку своєї державності.

Такий підхід надасть змогу здійснювати змістовно-грунтовний аналіз ситуації та прораховувати можливі позитивні та негативні наслідки кожного окрему варіанту розвитку подій щодо адаптації, що сприятиме вчиненню раціонального вибору тих правових моделей, конструкцій та механізмів, які будуть максимально ефективні в рамках особливостей національного правового порядку та національної економічної системи нашої держави. При цьому такий підхід є допустимим з огляду, по-перше, на таку рису процесу адаптації національного законодавства України до законодавства ЄС як його поступовість, що надає достатній час для проектування, а за необхідності і опробування на практиці, різних варіантів вирішення ситуації та, відповідно, здійснення вибору у зв'язку з цим найбільш ефективного та допустимого варіанта, а, по-друге, з огляду на значну диспозитивність та варіативність змісту положень законодавства ЄС, у т.ч. Угоди про асоціацію, у чому проявляється ліберальний характер економічного законодавства ЄС, яке характеризується відсутністю стану надмірної та жорсткої зарегульованості економічних відносин. Останнє зумовлено беззаперечним сприйняттям в ЄС ідеї про необхідність розвитку саме вільного ринку економіки, а тому і необхідності розвитку механізмів ринкової та вільної конкуренції, утвердження принципів Верховенства права та юридичної рівності всіх суб'єктів, необхідності забезпечення широких рамок свободи та можливостей державного втручання в економічні відносини лише в окремих випадках з метою захисту, як правило, публічних інтересів (економічної безпеки держави, безпеки життя та здоров'я людини тощо).

ВИСНОВКИ

Як узагальнення проведеного дослідження, зазначимо, що Україна станом на сьогодні визначила свій стратегічний орієнтир подальшого розвитку, реалізація якого серед іншого передбачає посилення міжнародної інтеграції та перегляд у зв'язку з цим концептуальних засад правопорядку в усіх без винятку сферах життєдіяльності українського суспільства. В той же час, досягнення у зв'язку з цим прогнозованих результатів неможливе без удосконалення законодавства у відповідній сфері, у т.ч. в частині приведення його положень у відповідність до правових засад функціонування економічних систем та правових порядків міжнародних організацій, до інтеграції з якими прагне Україна. В даному випадку, мова йде насамперед про ЄС та його правову систему.

Очевидно, що забезпечення ефективної міжнародної інтеграції України та розвиток її міжнародної співпраці можливі лише за умови створення уніфікованого правового поля, у зв'язку з чим особливо актуальним постає питання у визначенні підходів до його створення. На нашу думку, за основу слід брати підхід, який би дозволяв здійснювати вибір правових моделей, конструкцій та механізмів, які з однієї сторони, ґрунтувалися б на вже устояних та ефективних українських нормативно-правових традиціях регулювання суспільних відносин, а з іншої – передбачали б подальше удосконалення чинного законодавства з урахуванням міжнародних правових стандартів, які були взяті за основу у правових порядках міжнародних організацій, до інтеграції з якими прагне наша держава, що надасть змогу Україні виконати взяті на себе зобов'язання щодо адаптації

свого національного законодавства до правових засад функціонування економічних систем та правових порядків міжнародних організацій, у першу чергу – правової системи ЄС.

Наразі питання приведення законів та інших нормативно-правових актів України у відповідність із правовими системами міжнародних організацій, у т.ч. ЄС, залишається відкритим, нагальним та перспективним. При цьому можна стверджувати, що саме зараз розпочався новий і, в той же час, найбільш активний етап адаптації національного законодавства України до міжнародних правових систем, а тому перед представниками національних нормотворчих органів влади, представниками науки та іншими фахівцями у галузі права постає низка завдань щодо забезпечення його ефективної реалізації.

Список використаних джерел

1. Господарське право: підручник: у 2 ч. – Ч. 2 / [В.Ф. Опришко, Н.С. Хатнюк, Н.А. Фукс та ін.]; за заг. ред. В.Ф. Опришка та Н. С. Хатнюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 501, [3] с.
2. Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 33.
3. Збірник указів Президента. – 1992. – № 3.
4. Правовая система Украины: история, состояние и перспективы: в 5 т. – Т. 4: Методологические основы развития экологического, земельного, аграрного и хозяйственного права / под общ. ред. Ю.С. Шемшученко – Харьков : Право, 2011. – 480 с.
5. Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 46.
6. Офіційний вісник України. – 2014. – № 75.
7. Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 29.