



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 12/5'2016

(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 №41 від 20 грудня 2016 року) та Вченою Радою Академії Муніципального Управління (Протокол №35 від 22 грудня 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 23.12.2016

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

#### Керівник редакційної колегії з економічних наук:

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

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

*Бутинець Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, професор кафедри економіко-правових дисциплін Національної академії внутрішніх справ

#### Члени редакційної колегії з економічних наук:

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

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

*Прухнівський 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

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

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

#### Керівник редакційної колегії з правових наук:

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

#### Шеф-редактор:

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

#### Випускний редактор:

Куцяк Олександр Анатолійович

#### Члени редакційної колегії з правових наук:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## ЗМІСТ

<b>С.А.ТКАЧЕНКО.</b> Принципи інтегрованої економічної діагностики надкомплектних витрат на зростання якості продукції .....	4
<b>Д.О. СУГОНЯКО, А.С. ТОПАЛ.</b> Стратегічний менеджмент як запорука ефективної організації виробництва .....	8
<b>Н.Г. СЕЙСЕБАЄВА, Є.О. ТІТОВА.</b> Забезпечення прибуткової діяльності та підвищення рентабельності активів підприємств в умовах подолання економічної кризи .....	12
<b>К.С. ЧЕРНЮК.</b> Основні особливості роботи контейнерного терміналу та його взаємозв'язок з іншими підрозділами портового підприємства .....	16
<b>В.В. РУБЛЬОВ.</b> Сучасний стан дослідженості проблематики лідерства в управлінні підприємствами .....	19
<b>М.В. ПРОКОПЕНКО.</b> Аналіз системи управління репутаційним ризиком підприємства .....	22
<b>О.В. ОСАДЧИЙ.</b> Шляхи удосконалення цінової політики підприємства .....	25
<b>О.М. КИРИЛЕНКО.</b> Методологічний підхід до оцінки економічної ефективності функціонування малодіяльних ділянок .....	28
<b>І.М. ЛЕПЕТАН, І.В. КОВАЛЬЧУК, А.С. ГЛОВЮК.</b> Бюджетування як інструмент досягнення ефективності управління підприємством .....	32
<b>О.М. ГОЛОВНЯ.</b> Інструменти реалізації процесу стратегічного планування соціально-економічного розвитку вінницької області .....	37
<b>О.П. ГУЗЕНКО.</b> Обґрунтування взаємозв'язку інвестиційного аналізу та управлінського рішення за проектом .....	40
<b>І.В. КОВАЛЕНКО.</b> Недійсність арбітражної угоди як підстава скасування рішення міжнародного комерційного арбітражу .....	43
<b>Т.А. БУТИНЕЦЬ.</b> Проблемні питання трактування правових категорій в бухгалтерському обліку ....	48

ТКАЧЕНКО

Сергій Анатолійович  
nukoblikaudit@inbox.ru

УДК 338.242.2:[65.012.122:338.43]

ПРИНЦИПИ ІНТЕГРОВАНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ  
НАДКОМПЛЕКТНИХ ВИТРАТ НА ЗРОСТАННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇTHE PRINCIPLES OF INTEGRATED ECONOMIC DIAGNOSTICS  
SUPPLEMENTAL COSTS FOR AN INCREASE PRODUCTION QUALITY

к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту, в.о. ректора Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

У науковій статті сформовані ознаки методологічно-інформаційного інструментарію діагностики додаткових витрат на підвищення якості продукції. Обґрунтовано, діагностика витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, повинна стати частиною робіт, що проводяться при обґрунтуванні надбавки до оптової ціни готової продукції за покращення показників її якості, які перевищують показники, заявлені стандартами та технічними умовами. Доведено, така діагностика дозволяє виявляти, виключати витрати, що виникають під впливом суб'єктивних факторів, ближче підійти до величини потрібних витрат, які виступають підґрунтям для ціноутворення, повністю відповідає вимогам сучасних трансформаційних процесів в економічній системі країни, що однозначно підтверджують, ціни повинні забезпечувати компенсацію витрат виробництва і прибуток кожному конкурентоспроможному підприємству на ринку. Серед розвідок відрізняється питання проведення діагностики разових витрат на впровадження заходів із підвищення якості продукції.

В даній науковій статті сформовані ознаки методологічно-інформаційного інструментарію діагностики додаткових витрат на підвищення якості продукції. Обґрунтовано, діагностика витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, повинна стати частиною робіт, що проводяться при обґрунтуванні надбавки до оптової ціни готової продукції за покращення показників її якості, які перевищують показники, заявлені стандартами та технічними умовами. Доведено, така діагностика дозволяє виявляти, виключати витрати, що виникають під впливом суб'єктивних факторів, ближче підійти до величини потрібних витрат, які виступають підґрунтям для ціноутворення, повністю відповідає вимогам сучасних трансформаційних процесів в економічній системі країни, що однозначно підтверджують, ціни повинні забезпечувати компенсацію витрат виробництва і прибуток кожному конкурентоспроможному підприємству на ринку. Серед розвідок відрізняється питання проведення діагностики разових витрат на впровадження заходів із підвищення якості продукції.

This article formed the scientific signs methodological and information tool diagnostics additional costs to improve the quality of products. Substantiated diagnosis of the costs associated with an increase in product quality, should be part of the work conducted in justifying allowances to the wholesale price of finished products for the improvement of its quality indicators, which are higher than those declared standards and specifications. It proved such a function diagnostics allows to detect, exclude expenses incurred under the influence of subjective factors, to get closer to the value of the necessary expenses, which are the basis for pricing, fully complies with the requirements of modern transformation processes in the economy, which clearly confirm prices should provide compensation for the costs of production and profits every competitive company in the market. Among the studies, the issue is different diagnosis disposable costs for the implementation measures to increase quality of products.

**Ключові слова:** додатковий обсяг витрат, інтегрована економічна діагностика, особливість, підвищення якості готової продукції її підсистема

**Ключевые слова:** диагностика, дополнительные расходы, особенность, повышение качественных характеристик готовой продукции, функция, цель

**Keywords:** the integrated economic diagnosis of, additional expenses, feature, increasing of qualitative characteristics of the finished products, function, purpose

## ВСТУП

В нових умовах планування і економічного стимулювання якості готової продукції щільно пов'язана із головними показниками та критеріями оцінки господарської діяльності підприємства: реалізація, прибуток і рентабельність. Для правильної оцінки діяльності підприємства необхідним виступає співставлення отриманого економічного ефекту від підвищення якості готової продукції з витратами матеріальних, трудових й грошових ресурсів на ці цілі. Такий підхід до оцінки господарської діяльності

промислового підприємства та виробничого об'єднання виступає передумовою визначення ефективності. Економічна ефективність підвищення якості готової продукції знаходиться, як правило, в безпосередній залежності від величини додаткових витрат на підвищення якості готової продукції. Це значить, що в ряді випадків при інших рівних умовах, чим менша величина додаткових витрат, тим більший економічний ефект від підвищення якості продукції і, навпаки, чим більші витрати на підвищення якості продукції, тим менший економічний ефект. У зв'язку із цим при діагностиці діяльності підприємств з

підвищення якості продукції важливе місце повинне бути відведено діагностиці додаткових витрат, пов'язаних із підвищенням якості. При цьому потрібно наголосити на тому, що вибір загального методологічно-інформаційного інструментарію діагностики додаткових витрат на підвищення якості продукції який дозволив би робити судження про ефективність господарської діяльності і дослідження ринку збуту, являє в цей час одну з найбільш складних, дискусійних проблем тощо. В результаті проведеного дослідження поглядів та думок провідних вітчизняних і іноземних вчених-економістів з означеної проблематики, серед яких потрібно відзначити роботи [1-11] та інших, показує, що існуючий на цей час системно-логічний інструментарій функції управління – інтегрованої економічної діагностики, недостатньо використовується службами дослідження ринку підприємств для оцінки конкурентоспроможності готової продукції й економічної ефективності ринків збуту суб'єктів господарювання.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у формуванні ознак методологічно-інформаційного інструментарію підсистеми діагностики додаткових витрат на підвищення якості продукції ін.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою статті виступає діалектичний метод і положення теорії діагностики та якості продукції. У процесі дослідження використовувалися наступні методи: *абстрактно-логічний* (для теоретичного узагальнення і формулювання висновків); *монографічний* (при дослідженні методик діагностики та якості готової продукції); *економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, порівняльний* (при аналізі і оцінці стану діагностики, якості продукції); *групування* (із метою приведення принципів діагностики додаткових витрат на підвищення якості продукції); *метод економіко-математичного моделювання* (при розгляді математичних моделей діагностики додаткових витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції).

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Початковими інформаційними матеріалами для діагностики цих витрат слугують планові, обліково-економічні та звітні джерела. При діагностиці необхідно використовувати метод порівняння фактичного рівня витрат із плановим, визначити відхилення від плану, виявляти й вивчати їх причини, ін.

Діагностика витрат, пов'язаних із підвищенням якості готової продукції, включає: загальну оцінку виконання плану за кількістю заходів і освоєнням коштів на підвищення якості готової продукції; виконання планових заходів, спрямованих як на досягнення продукцією рівня якості, який відповідає вимогам стандартів та технічних умов, так і на перевищення їх; виконання плану заходів та освоєння коштів за окремими джерелами фінансування; виконання плану витрат за кожним заходом за статтями витрат; виконання плану заходів окремими внутрішніми структурними підрозділами підприєм-

ства за статтями витрат; виконання плану витрат за окремими видами продукції; розрахунок економічної ефективності підвищення якості продукції; діагностика витрат на одиницю корисності продукції; проведення порівняльної діагностики витрат на покращення якості готової продукції між конкуруючими підприємствами; використання результатів діагностики витрат для обґрунтування надбавок до оптових цін на продукцію підвищеної якості.

Діагностику витрат потрібно починати із загальної оцінки виконання плану за кількістю заходів і освоєння коштів, які заплановані на ці цілі. На цьому етапі робиться порівняння кількості фактично виконаних заходів та загальної суми фактичних витрат на їх виконання з кількістю заходів і сумою витрат, які передбачені планом. Критерієм загальної оцінки діяльності підприємств в цієї області повинна бути відсутність перевитрачання коштів, призначених на покращення якості продукції, при обов'язковому виконанні плану за кількістю заходів та за умови досягнення готовою продукцією, яка виготовляється запланованих якісних характеристик. Це обумовлено тією теоретико-методологічною передумовою, що величина витрат на підвищення якості готової продукції знаходиться у щільній залежності від кількості заходів, які впроваджуються і ступеня зміни якісних характеристик продукції.

Основними джерелами для загальної оцінки повинні слугувати дані, які утримуються в: таблиці форми 06-ТП «План удосконалення та покращення якості продукції», картці обліку витрат за заходами і акті впровадження заходів. За сумою витрат та кількістю заходів, спрямованих на підвищення якості продукції, розраховується відсоток виконання плану і визначається абсолютне відхилення від нього. Оцінка досягнення готовою продукцією, що випускається запланованих показників параметрів якості робиться за кожним заходом окремо на основі висновку комісії в актах впровадження заходів й ін.

Велике значення при діагностиці витрат, пов'язаних із підвищенням якості готової продукції, має проведення окремої діагностики виконання плану за заходами та витратами, спрямованими на досягнення готовою продукцією, що випускається рівня якості, який відповідає вимогам, які висуваються стандартами і технічними умовами, а також за заходами та витратами, які спрямовані на досягнення рівня якості товарів-виробів, який перевищує вимоги, які висуваються стандартами і технічними умовами. Потреба такого поділу обумовлюється ще й тим, що у першому випадку матеріальна зацікавленість підприємства й виробничого об'єднання відсутня.

Джерелами даних для діагностики при цьому можуть слугувати: технічний промисловий фінансовий план підприємства (форма 05-ТП); картки обліку витрат за заходами; акти виконання робіт й впровадження заходів; матеріали перевірок якості готової продукції на підприємствах, які проводяться інспекціями із якості; комісіями Комітету стандартів та багато ін.

Важливе місце при діагностиці витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, займає діагностика

витрат за джерелами їх фінансування. При цієї діагностиці необхідно виявляти виконання плану за заходами із освоєння витрат за окремими джерелами. Особлива увага повинна приділятися виконанню плану заходів, витрати за якими включаються до собівартості готової продукції. Це пояснюється тим, що часто-густо підприємства з метою економії собівартості готової продукції, що виготовляється, збільшення прибутку і рентабельності не виконують план за заходами й заморожують кошти на покращення якості, які включаються до собівартості продукції та ін.

Важливу роль при діагностиці витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, повинна відігравати діагностика цих витрат за окремими статтями. Її завданням виступає виявлення можливостей зменшення величини витрат, пов'язаних із підвищенням якості готової продукції. У цьому зв'язку потрібно наступним чином досліджувати витрати, пов'язані із підвищенням якості продукції. Спочатку за кожним заходом за окремими статтями витрат потрібно порівняти фактичні витрати із плановими і визначити абсолютні суми відхилень. Далі встановлюють причини цих відхилень, якими можуть бути: зміна обсягу робіт за кожним заходом, зміна норм витрат матеріальних, трудових й грошових ресурсів. При цьому повинні ретельно вивчатися фактори (чинники) впливу, які обумовили зміну обсягу робіт та норм витрат.

Діагностику витрат на підвищення якості продукції за статтями витрат доцільно проводити не тільки після впровадження заходів, але й на протязі усього періоду проведення робіт, тобто щоквартально, щомісячно, а у потрібних випадках і в більш короткі проміжки часу (декаду, п'ятиденку) і ін.

При діагностиці витрат за окремими статтями поряд із визначенням величини абсолютних відхилень за окремими статтями та причин, які їх обумовили, потрібно звертати особливу увагу на встановлення величини відхилень, їх причин за місцем здійснення витрат - цехам, ділянкам, службам.

Потреба у цієї діагностиці впливає із вимог ринку і пов'язаного з ними контролю за витратами, який проводиться безпосередньо в цехах, дільницях, на робочих місцях. При цьому підсистема діагностики витрат за внутрішніми структурними підрозділами підприємства повинна забезпечувати не тільки виявлення причин відхилень, але й осіб, в результаті роботи яких виникли ці відхилення. Діагностику витрат, пов'язаних із підвищенням якості готової продукції за внутрішніми структурними підрозділами підприємства, потрібно проводити одночасно із діагностикою витрат на виробництво продукції тощо.

Джерелами інформації, потрібної для діагностики витрат на покращення якості продукції за статтями та місцями їх здійснення, виступають кошториси витрат на підвищення якості продукції, картки обліку витрат за заходами, відомості – форми № 12 і інші матеріали. На підприємствах, які застосовують нормативний метод бухгалтерського обліку, джерелами показників, потрібних для діагностики, можуть слугувати:

повідомлення про зміну норм, аркуші відхилень за витратами сировини та матеріалів, за заробітною платою й інше.

Велика увага повинна приділятися діагностиці витрат на підвищення якості за видами продукції. Значення цієї діагностики визначається тим, що величина додаткових витрат на одиницю продукції є одним із показників, які приймаються до уваги при оцінці ефективності підвищення її якості. У цьому випадку завданням діагностики повинне бути дослідження можливостей зменшення додаткових витрат із покращення якості на одиницю продукції, ін.

При діагностиці витрат за видами готової продукції (виробів) потрібно порівнювати фактичну величину витрат на одиницю готової продукції із величиною, передбаченою планом, визначити абсолютну величину відхилень.

При цьому знаходять використання наступні джерела: кошториси витрат на підвищення якості продукції (виробів), картки обліку витрат за заходами, а також спеціально складені розрахунки фактичних витрат на підвищення якості одиниці готової продукції. Діагностика додаткових витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції, повинна проводитися у щільному зв'язку із розрахунком економічної ефективності покращення якості готової продукції. Взаємозв'язок додаткових витрат на підвищення якості продукції і величини економічного ефекту (рентабельності) від підвищення якісних характеристик (параметрів) продукції проявляється у наступному розрахуванні, формула (1):

$$EE_{\text{вир}} = Ц_{\text{вир}} - Д_{\text{вир}}, \quad (1)$$

де  $EE_{\text{вир}}$  - ефект від підвищення якості одиниці продукції у підприємства-виробника (за планом та фактично);  $Ц_{\text{вир}}$  - збільшення ціни продажу одиниці продукції у зв'язку із покращенням її якості у підприємства-виробника (за планом й фактично);  $Д_{\text{вир}}$  - додаткові витрати, пов'язані із підвищенням якості одиниці продукції у підприємства-виробника (за планом, фактично) ін.

У зв'язку із цим коефіцієнт економічної ефективності (рентабельності) зроблених витрат  $\eta$  розраховують за наступною принциповою формулою(2):

$$\eta = \frac{Ц_{\text{вир}}}{Д_{\text{вир}}}. \quad (2)$$

Із наведених вище формул видно, що при інших рівних умовах величина економічного ефекту буде збільшуватися на суму понадпланового зменшення витрат у виробника і зменшуватися на суму їх надпланового зростання і інше.

Наступним етапом виступає діагностика витрат на підвищення якості в розрахунок на одиницю корисності готової продукції. Показник зміни вартості одиниці корисності поряд із розрахунком економічної ефективності також показує

ефективність підвищення якісних характеристик (параметрів) продукції. Означений показник розраховують наступним чином, формула (3):

$$u = e_1 - e_2, \quad (3)$$

де  $u$  - зміна величини вартості одиниці корисності готової продукції;  $e_1$  - величина вартості одиниці корисності продукції до покращення її якості;  $e_2$  - величина вартості одиниці корисності продукції після покращення її якості.

У свою чергу, вище згадані показники  $e_1$  та  $e_2$  можливо представити у вигляді наступних цілеспрямованих алгоритмів, формули (4) й (5) відповідно:

$$e_1 = \frac{C_1}{K_1}, \quad (4)$$

$$e_2 = \frac{C_2}{K_2}, \quad (5)$$

де  $C_1, C_2$  - вартість одиниці виробу, відповідно до й після покращення його якості;  $K_1, K_2$  - кількісна характеристика  $n$ -го параметру якості виробу відповідно до і після проведення робіт з удосконалення характеристик якості.

У тих випадках, коли впровадження заходів із покращення якості готової продукції спричиняє виникнення одночасної зміни не одного, а декількох параметрів (характеристик) якості, для визначення величини вартості одиниці корисності готової продукції (виробів) доцільно використовувати коефіцієнти значущості окремих характеристик, які дозволяють призвести усі технічні параметри якості, що поступово змінюються до одного визначеного значення.

На практиці досить часто мають місце випадки, коли на певному ряді підприємств виробляється однакова готова продукція. У зв'язку з цим й роботи із покращення якості продукції можуть паралельно здійснюватися на декількох підприємствах. Тому, на таких підприємствах доцільно проводити порівняльну діагностику витрат, пов'язаних із підвищенням якості продукції. Така діагностика необхідна для більш глибокої оцінки діяльності підприємств та дослідження можливостей зменшення витрат на покращення якості готової продукції. При цьому необхідно порівнювати такі показники й критерії, як: додаткові витрати на одиницю готової продукції, економічна ефективність (рентабельність), величина вартості одиниці корисності готової продукції і ін.

В подальшому діагностика повинна бути поглиблена. Так, потрібно робити порівняння витрат: на проведення дослідних робіт, на розробку технічної та технологічної документації, на виготовлення спеціального оснащення, інструменту і інше. Причини, які спричинили виникнення різниці в характері, обсязі та вартості робіт із удосконалення якості готової продукції на різних підприємствах (об'єднаннях), потрібно ретельно вивчати. Потрібно

впроваджувати сучасний провідний досвід інших підприємств і виробничих об'єднань щодо робіт із підвищення якісних характеристик готової продукції.

## ВИСНОВКИ

Діагностика витрат на підвищення якості, повинна стати складовою частиною робіт, що проводяться при обґрунтуванні надбавки до оптової ціни за покращення показників її якості, які перевищують показники, заявлені стандартами та технічними умовами. Така діагностика дозволяє виявляти й виключати витрати, що виникають під впливом суб'єктивних факторів, ближче підійти до величини потрібних витрат, які виступають підґрунтям для ціноутворення, і повністю відповідає вимогам сучасних процесів в економіці країни, що підтверджують, які саме ціни забезпечують компенсацію витрат виробництва та прибуток. Серед розвідок відрізняється питання проведення діагностики разових витрат на впровадження заходів із підвищення якості, ін.

### Список використаних джерел

1. Беляєва, С. В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії / С.В. Беляєва // Держава та регіони.-2010.-№1.-С.28-31.
2. Васина, А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов / А.А. Васина. - М.: Питер [и др.], 2004.-446.[1]: ил., табл.; 2см.; ISBN 5-94723-963-9 (в пер.).
3. Гагарский, Владислав. Хватит платить за всё! Снижение издержек в компании [Текст] / Владислав Гагарский. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2012. - 286с.: ил., таблиц.; 21см. - (Бизнес-рецепты); ISBN 978-5-459-01158-6.
4. Железняков, Вячеслав. Проблемы повышения конкурентоспособности и эффективности предприятия / В. Железняков.- М.: Лабор. книги, 2010.- 74с.
5. Загорная, Юлия. Реорганизация производственных ресурсов предприятия / Юлия Загорная. - Москва: Лаборатория книги, 2010. - 136с.: ил.
6. Иванов, Л.Н. Анализ стратегических решений (эвристика) [Текст] / Л. Н. Иванов.- М.: РИОР, 2010.-176с.: ил., табл.; 21см.; ISBN 978-5-369-00619-1.
7. Різніченко, Л. В. Розробка стратегії підвищення якості продукції як гаранту зростання конкурентоспроможності підприємства / Л.В. Різніченко // Віс. Хмельн. нац. ун-у. Серія: Економічні науки.- 2010. - №1, Т.2. - С.178-184.
8. Сапрыкин, Д.Н. Как поделить бизнес, расходясь с партнером: Реструктуризация предприятия / Д.Н. Сапрыкин.- М.: Лаб. книги, 2010.- 108с.
9. Тарнавська, Н.П. Побудова концепції управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку / Н.П. Тарнавська // Економіст.- 2010. - №9. - С.30-41.
10. Филимоненко, И. В. Управление локальными рынками региона как факторами экономического роста [Текст]: монография / И. В. Филимоненко. – Красноярск: СФУ, 2013. – 457 с.: ил., таблиц.; 21 см.; ISBN 978-5-7638-2911-2.
11. Armstrong, G. Principles of marketing / P. Kotler, G. Armstrong. – 4. ed. – Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, Cop. 1989. – XXIV, 661 с.: ил., к.; 27 см.

СУГОНЯКО

Дмитро Олександрович  
dmytro.sugonyako@gmail.com



УДК 005.21: 658

ТОПАЛ

Анастасія Сергіївна  
mle.anastasiia@yandex.ua



СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК  
ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ВИРОБНИЦТВА

STRATEGIC MANAGEMENT AS A  
KEYEFFECTIVE PRODUCTION

к.е.н., доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Чернігівський національний технологічний університет

студент, Чернігівський національний технологічний університет

*У даній статті розглядається роль стратегічного менеджменту у формуванні ефективної системи виробництва, значення раціонального розподілу ресурсів у створенні та використанні можливостей підприємства для виходу на міжнародний рівень, вплив міжнародної діяльності підприємств на формування іміджу країни.*

*В данной статье рассматривается роль стратегического менеджмента в формировании эффективной системы производства, значение рационального распределения ресурсов в создании и использовании возможностей предприятия для выхода на международный уровень, влияние международной деятельности предприятий на формирование имиджа страны.*

*The role of strategic management in the development of the effective manufacturing system, importance of the efficient allocation of resources for the creation and use of enterprises' capacities for the international expansion, impact of enterprises' international activities on the favourable country's creation are analysed in this article.*

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, організація виробництва, глобалізація, економічні процеси, виробничі процеси, виробництво продукції

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, организация производства, глобализация, экономические процессы, производственные процессы, производство продукции

**Keywords:** strategic management, manufacturing process management, globalization, economic processes, manufacturing processes, manufacture of products

## ВСТУП

Сучасна глобалізація економічних процесів вимагає від суб'єктів господарювання знаходити компроміс між забезпеченням високої якості та зменшенням витрат на виробництво продукції або надання послуг. Водночас підприємства повинні дбати про свій імідж на міжнародному ринку.

В умовах, коли наша країна зайняла активну позицію у завоюванні міжнародного авторитету та участі у світовій торгівлі, перед національними виробниками постала нова і водночас досить складна задача – зробити українську продукцію конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Реалізація цього завдання вимагає не лише забезпечення відповідності виробів світовим стандартам якості, але й розумного ціноутворення та створення певного бренду. Всі ці причини вимагають докорінної зміни виробничих процесів, що застосовуються на українських підприємствах. Дослідження ролі

стратегічного менеджменту в організації виробництва стає актуальним для сучасних прикладних розробок українських науковців, як ніколи раніше.

Дослідженням питань організації виробництва займалися І.М. Бабук, В.Г. Васильков, О.С. Виханський, В.М. Гриньова, Я. Монден, Й.М. Петрович, І.М. Разумов та інші. Стратегічне управління було предметом дослідження І. Ансоффа, І.А. Бланка, В.С. Єфремова, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А.А. Томпсона та багатьох інших. Проте зв'язок стратегічного менеджменту та організації виробництва все ще залишається мало дослідженим.

**МЕТА СТАТТІ** полягає у вивченні ролі та впливу системи стратегічного менеджменту на формування конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародному ринку за рахунок удосконалення організації виробництва, і, як наслідок, створення позитивного іміджу країни у зарубіжних партнерів.



## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є наукові праці зарубіжних і вітчизняних науковців, Internet-ресурси, законодавчі та нормативні документи в сфері стратегічного розвитку та організації виробництва.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Стратегічний менеджмент є невід'ємним інструментом прийняття управлінських рішень, оскільки саме від результативності стратегічних рішень залежить ефективність господарювання підприємства у довгостроковій перспективі. Ряд типових та найбільш висвітлених стратегій розвитку виробничого підприємства тісно пов'язані з витратами [1]. Отже, питання зменшення витрат не повинні залишатись поза увагою при прийнятті стратегічних рішень.

Охопити увесь спектр виробничих витрат від постачання та ефективного використання ресурсів до режиму праці та відпочинку працівників можна за рахунок раціональної організації виробництва.

Стратегічне спрямування пояснює тлумачення організації виробництва як сукупності взаємо-

пов'язаних видів діяльності та практичних дій, що спрямовані на створення або вдосконалення існуючих систем підприємства з виробництва продукції, робіт, послуг, сприяє підвищенню спроможності виробництва адаптуватися до змін, підвищенню продуктивності праці [2].

Стратегічні рішення керівників безпосередньо впливають на систему організації виробництва підприємства. Так, бажання вийти на європейський рівень змушує українських виробників шукати шляхи підвищення якості продукції, що безпосередньо впливає на весь виробничий процес. Потрібно зазначити, що на даний час навіть на досить сучасних українських підприємствах все ще залишається багато ручної праці, що не дозволяє вітчизняній продукції конкурувати з європейською як за якістю, так і за ціною. Як наслідок, можемо спостерігати тенденцію того, що на експорт до країн Європейського Союзу йде сировина та напівфабрикати, а в Україну імпортується готова продукція, досить часто виготовлена з вітчизняної сировини (див. рис. 1).



Рис. 1. Зовнішня торгівля України з країнами ЄС [складено авторами за[3]]

Відповідно, значна частина національних підприємств збиткова. Так, за результатами 2015 р. були збитковими 26,3 % вітчизняних підприємств.

Проблема неконкурентоспроможності української продукції посилюється недостатнім обсягом інвестицій у модернізацію виробничих процесів (рис. 2).

Не зважаючи на активізацію інноваційної діяльності, збільшення фінансування, в країні залишається проблема того, що вітчизняні підприємства вимушені фінансувати інноваційну діяльність найчастіше самотужки, що в умовах економічної кризи є досить важким завданням. Окремо потрібно зазначити, що з кожним роком кількість впроваджених у виробництво інновацій зменшується, оскільки це збільшує ціну продукції. Важливою проблемою інноваційної діяльності є нерозуміння підприємцями важливості оновлення обладнання та технологій. У 2015 р. інноваційною

діяльністю займалися лише 15,2% промислових підприємств, з яких 37% були спрямовані на технологічне оновлення та 10,5% – на ресурсозберігаючі технології [3].

Щоб змінити проілюстровану тенденцію, вітчизняним виробникам потрібно організувати гнучке ринковоорієнтоване виробництво, збільшити частку автоматизованої праці, впроваджувати енерго-ефективні технології.

У Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» вказується на необхідність створення Програми розвитку Українського експорту, Програми енерго-ефективності, забезпечення захисту прав національних та іноземних інвесторів та кредиторів, запровадити стимулюючі механізми інвестиційної діяльності, виходячи із найкращої світової практики [4].

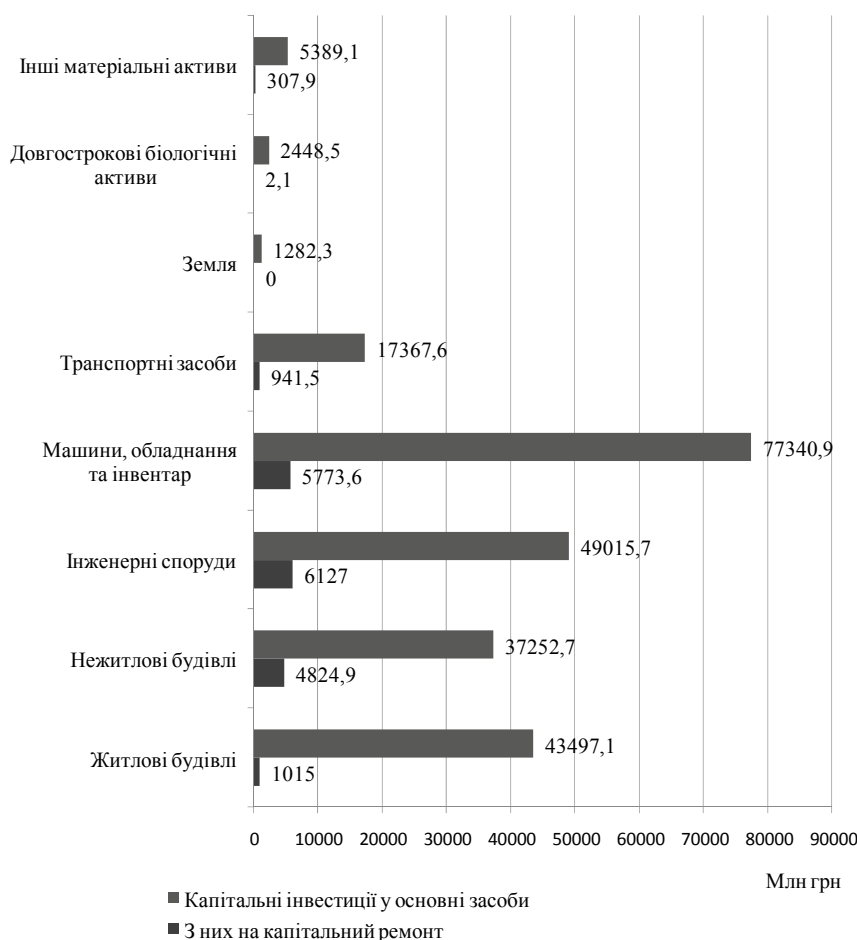


Рис. 2. Капітальні інвестиції у основні засоби за 2015р. [складено авторами за [3]]

**ВИСНОВКИ**

Актуальний стан розвитку економіки, загально-прийняті способи ведення господарювання та національні бажання щодо майбутнього України вимагають кардинально нових стратегічних рішень і, як наслідок, удосконалення системи організації виробництва. Це дозволить вітчизняним виробникам поставляти якісну продукцію на міжнародний ринок, що створить для країни світовий імідж надійного партнера. Сучасним вирішенням проблеми неконку-

рентоспроможності українських підприємств могло б стати переорієнтація виробничих процесів на інноваційну діяльність. Необхідно покращити обізнаність керівників з перевагами нововведень та створити відповідні умови для зацікавленості у інноваціях.

Список використаних джерел

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент; концепции и ситуации

для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III, [Пер. с англ.], 12-е изд., М.:Издательский дом «Вильямс», 2006. – 929с.

2. Хринюк О.С. Сучасні підходи до визначення сутності та змісту організації виробництва [Текст] / О.С. Хринюк// Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2009 – № 4, Т. 3 – С. 54-58.

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

4. Указ Президента України«Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>

СЕЙСЕБАЄВА  
Наталія Григорівна

УДК 65.011.7:336.279:345

ТИТОВА  
Євгенія Олегівна

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
РЕНТАБЕЛЬНОСТІ АКТИВІВ  
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ  
ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

к.е.н., Запорізький  
національний університет

**PROVIDING OF PROFITABLE ACTIVITY  
AND INCREASE OF ROA OF ENTERPRISES  
IS IN THE CONDITIONS OF OVERCOMING  
OF ECONOMIC CRISIS**

студент магістратури,  
Запорізький національний  
університет

*На всіх стадіях життєвого циклу підприємства можуть виникати кризові ситуації, які впливатимуть на рівень прибутковості. Кризові ситуації можуть набувати довгострокового характеру і навіть закінчуватися банкрутством підприємства. Підприємцям необхідно вчасно вживати превентивні заходи, щодо виявлення причин кризових явищ та їх усунення, для запобігання даного негативного явища. Показники прибутковості та рентабельності дають можливість більш повно оцінити стан підприємства та виявити можливі фактори впливу на дані показники.*

*На всех стадиях жизненного цикла предприятия могут возникать кризисные ситуации, которые будут влиять на уровень прибыльности. Кризисные ситуации могут приобретать долгосрочный характер и даже заканчиваться банкротством предприятия. Предпринимателям необходимо вовремя принимать превентивные меры, относительно выявления причин кризисных явлений и их устранения, для предотвращения данного негативного явления. Показатели прибыльности и рентабельности дают возможность более полно оценить состояние предприятия и выявить возможные факторы влияния на данные показатели.*

*At all stages of life cycle enterprises can arise up crisis situations that will influence on the level of profitability. Crisis situations can acquire long-term character and even to end with bankruptcy of enterprise. It is necessary in time to accept preventive measures businessmen, in relation to the exposure of reasons of the crisis phenomena and their removal, for prevention of this negative phenomenon. The indexes of profitability and profitability give an opportunity more fully to estimate the state of enterprise and educe the possible factors of influence on these indexes.*

**Ключові слова:** прибуток, рентабельність, банкрутство, активи, стратегічна діяльність

**Ключевые слова:** прибыль, рентабельность, банкротство, активы, стратегическая деятельность

**Keywords:** income, profitability, bankruptcy, assets, strategic activity

## ВСТУП

Нестійка економіка України вимагає постійного впровадження спеціальних антикризових заходів, для успішного функціонування підприємств. До даних заходів найчастіше відносять розробку та впровадження спеціальних управлінських рішень, які направлені на подолання фінансової кризи на підприємстві та мінімізацію негативних наслідків.

Система антикризових явищ найчастіше впроваджується на підприємствах, що частіше вже знаходяться у кризовому стані. І тому вживання антикризових заходів є просто необхідним для підтримки діяльності підприємства. Своєчасне усвідомлення необхідності впровадження даних заходів надає можливість повернення підприємства до прибуткової діяльності.

Дослідженням сутності та розробкою методик аналізу прибутку та рентабельності підприємств займалися такі вчені, як Матвійчук А.В., Голубовська О.А., Скалюк Р.В., Римарчук А.М., Тютюнник Ю.М. та ін..

**МЕТА РОБОТИ** полягає у розгляді показників прибутку та рентабельності активів, виокремленні основних складових для оцінки впливу та попередження банкрутства підприємства.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові роботи, періодичні публікації та видання, ресурси Internet, дані аналітичних джерел.

При проведенні дослідження використано методи структурно – логічного аналізу рентабельності, класифікації, узагальнення та опису впливу складових показників на окремі види діяльності підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Фінансовий стан підприємства і його стійкість в значній мірі залежать від того, яке майно у власності підприємства, в які активи вкладено капітал і який дохід вони йому приносять. Ефективне управління активами підприємства – одне з головних завдань, що стоять перед підприємцями. Головна мета і критерій

ефективного управління активами – добитися найвищих кінцевих результатів при раціональному використанні усіх видів активів.

Функціонування фінансово стійких підприємств характеризується підвищеною рентабельністю операційної діяльності та ефективністю використання активів, зростанням частки тезаврованого прибутку.

Прибуток – це перетворена похідна форми додаткової вартості, яка з кількісного аспекту є різницею між ціною продажу товарів і витратами капіталу на їх виготовлення [5].

Прибутком вважається сума валових доходів, скоригована відповідним чином для потреб оподаткування. Тому прибуток як об'єкт оподаткування є умовною величиною, що визначає співвідношення між доходами і витратами за певний період та визначається за даними спеціального податкового обліку. У цьому розумінні прибуток – показник, який характеризує ефективність господарювання, спроможність підприємства відраховувати кошти до бюджету, здійснювати подальшу господарську діяльність.

Прибуток є частиною очікуваного доходу підприємця, який вклав свій капітал в організацію діяльності певного виду (бізнесу) з метою досягнення певного комерційного успіху, але він не є гарантованим доходом підприємця. Також характерною особливістю є те, що прибуток характеризує не весь дохід, отриманий у процесі підприємницької діяльності, а лише ту його частину, яка залишається після відрахування усіх витрат на ведення цієї діяльності, які мали місце.

Значення прибутку обумовлене тим, що, з одного боку, він залежить в основному від якості роботи підприємства, підвищує економічну зацікавленість його працівників у найбільш ефективному використанні результатів, тому що прибуток – основне джерело виробничого і соціального розвитку підприємства, а з іншого боку – вона служить найважливішим джерелом формування державного бюджету. Таким чином, в зростанні суми прибутку зацікавлені як підприємство, так і держава [3].

Складові прибутку підприємства наведені на рис. 1.

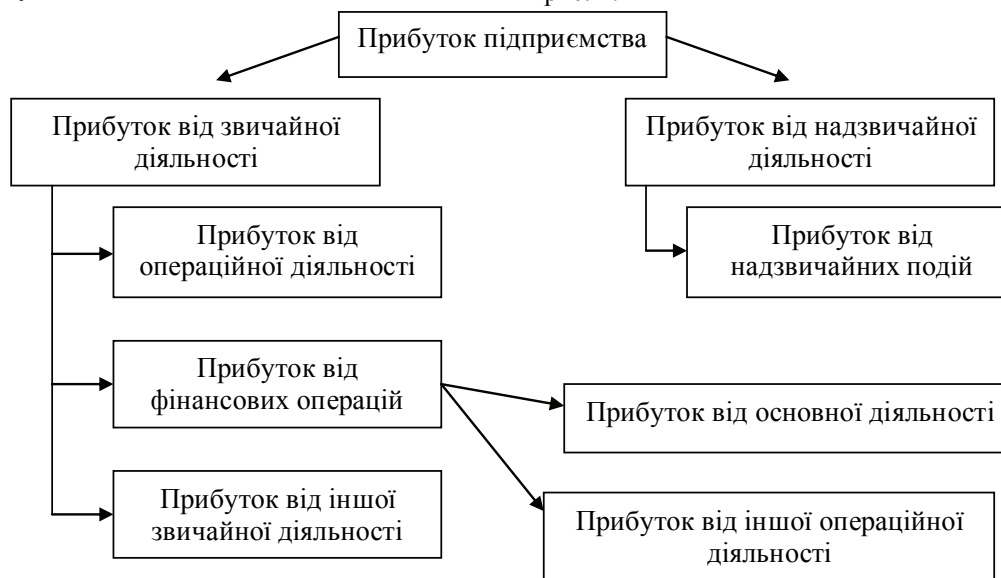


Рис. 1. Склад прибутку підприємства

Прибуток підприємства використовується для формування фінансових ресурсів держави, фінансування бюджетних витрат і як джерело формування власних фінансових ресурсів підприємства. Розрахований загальний прибуток суб'єкта господарювання підлягає розподілу. При цьому повинні забезпечуватись як формування доходу держави, так і покриття потреб підприємств з розширення виробництва, матеріального стимулювання працівників і вирішення соціальних питань.

Основні принципи розподілу прибутку суб'єктів господарювання в ринкових умовах господарювання:

- розподіл прибутку – між державою і підприємством як суб'єктом господарювання має розподілятися з урахуванням інтересів держави у формуванні на відповідному рівні бюджетів і

зацікавленості підприємств у стимулюванні їх діяльності;

- залучення – відповідна частина прибутку має вилучатися державою до бюджету у вигляді податків за невисокими ставками, встановленими державою в законодавчому порядку;

- прибуток, який залишається в розпорядженні суб'єкта господарювання, має спрямовуватися передусім на нагромадження, яке забезпечуватиме подальший розвиток підприємства.

Виділяють зовнішні, внутрішні, інтенсивні та екстенсивні фактори впливу на розмір прибутку підприємств.

До зовнішніх факторів відносяться природні умови, державне регулювання цін, тарифів, податкових ставок і пільг, штрафних санкцій та інше. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, але можуть значно вплинути на величину прибутку.

Внутрішні фактори поділяються на виробничі та позавиробничі. Виробничі фактори характеризують наявність і використання засобів предметів праці, трудових і фінансових ресурсів і, у свою чергу, поділяються на екстенсивні та інтенсивні.

Екстенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через кількісні зміни: обсягу засобів і предметів праці, фінансових ресурсів, часу роботи обладнання, чисельності персоналу, фонду робочого часу тощо.

Інтенсивні фактори впливають на процес отримання прибутку через якісні зміни: підвищення продуктивності обладнання та його якості, використання прогресивних видів матеріалів, удосконалення технології їх обробки, прискорення оборотності оборотних засобів, підвищення кваліфікації і продуктивності праці персоналу, зниження трудомісткості та матеріаломісткості продукції, вдосконалення організації праці і більш ефективне використання фінансових ресурсів.

Отже, прибуток – одне з основних джерел фінансових ресурсів підприємства, формування централізованих і децентралізованих фондів грошових коштів.

Показники рентабельності повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина відображає співвідношення отриманого ефекту діяльності з вкладеним капіталом або спожитими ресурсами.

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з іншими окремими величинами, які впливають на виробництво та реалізацію та взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства [4].

Показники рентабельності використовують і як інструмент в інвестиційній політиці і ціноутворенні. Різноманітність варіантів рішень, що приймаються при визначенні прибутку, поточних витрат, авансованій вартості для розрахунку рентабельності обумовлюють наявність значної кількості її показників.

Основні показники рентабельності можна об'єднати в такі групи [1]:

- показники рентабельності капіталу (активів);
- показники рентабельності продукції;
- показники, розраховані на основі потоків наявних грошових коштів.

Активи – це все чим володіє підприємство (готівка, дебіторська заборгованість, обладнання та майно підприємства. Це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

Існує три види активів [2]:

- оборотні активи – готівка та кошти, запаси, які можуть бути досить швидко трансформовані в готівку (як правило, протягом року);
- основні фонди з довгим терміном служби, що використовуються підприємством при виробництві товарів і послуг (наприклад, будівлі, споруди, земля, обладнання);
- інші активи, які включають такі нематеріальні активи, як патенти і торгові знаки (що не мають

натурально-речової форми, але цінні для підприємства), капіталовкладення в інші компанії або довготермінові цінні папери, «витрати майбутніх періодів» і різні інші активи (в залежності від профілю того чи іншого підприємства).

Рентабельність активів – це показник, що дозволяє оцінити результати основної діяльності компанії. Він показує віддачу, яка припадає на кожну гривню активів, незалежно від джерел їх формування. Розраховується він як відношення чистого прибутку до активів підприємства. Більш повну характеристику формування даного показника дозволяє отримати інтегральний фінансовий аналіз.

Продуктивність активів істотно різниться за галузями у відповідність із особливостями виробничого процесу. Так, фондоемні провадження з високим рівнем основних засобів у складі майна організації характеризуються довгим (понад рік) періодом оборотності всіх активів і щодо низькому рівні (менш одиниці) продуктивності активів.

Підвищення продуктивності активів може забезпечити прибуток без збільшення ресурсів організації та навіть за зниженні рентабельності виробництва.

У той самий час, нарощування активів, не супроводжуване поліпшенням їх використання, може негативно зашкодити фінансовому результату діяльності організації та за змістом є прямою втратою (упущеної вигодою).

Для оцінки ефективності використання активів компанією найчастіше використовується система фінансового аналізу за моделлю «Дюпон». Модель припускає розкладання формули рентабельності активів на кілька показників. Відповідно до моделі, коефіцієнт рентабельності активів розраховується як рентабельність продажів, помножена на оборотність активів. Використання моделі Дюпона дає можливість оцінити дві причини падіння рентабельності активів, а саме зниження рентабельності продажів і зменшення оборотності.

Отже, рентабельність активів показує ступінь ефективності використання фірмою її майна. Для більш повного аналізу необхідно розраховувати окремо рентабельність оборотних і необоротних активів підприємства, порівнювати зміни даних показників у часі та проводити факторний аналіз для виявлення впливу кожного на загальний результат діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Відзначимо, що сучасний стан діяльності підприємств є несприятливим для досягнення позитивних результатів. Насамперед дана обставина пов'язана з економічною та політичною ситуацією що склалася в країні.

Фінансовий стан підприємства і його стійкість в значній мірі залежать від того, яке майно у власності підприємства, в які активи вкладено капітал і який дохід вони йому приносять. Ефективне управління активами підприємства – одне з головних завдань, що стоять перед підприємцями.

Рентабельність як показник дає уявлення про достатність чи недостатність прибутку порівняно з

іншими окремими величинами, які впливають на виробництво та реалізацію та взагалі на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Рентабельність активів є показником, щоб дозволяє оцінити результати основної діяльності компанії. Він показує віддачу, яка припадає на кожну гривню активів, незалежно від джерел їх формування. Розраховується він як відношення чистого прибутку до активів підприємства. Більш повну характеристику формування даного показника дозволяє отримати інтегральний фінансовий аналіз.

Основним джерелом інформації для оцінки прибутку та рентабельності підприємства є форма 1 «Баланс» (дані про ресурси підприємства, що використовуються для отримання доходу та прибутку) та форма 2 «Звіт про фінансові результати», де міститься інформація щодо чистого прибутку підприємства та витрат (за видами діяльності та елементами), які були здійсненні для отримання доходу та відповідного прибутку.

#### Список використаних джерел

1. Бержанір І.А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства / І.А. Бержанір, Ю.В. Улянич, Н.І. Гвоздей // Вісник ХНДАУ. – 2015. – № 1. – С. 261–265.
2. Значення аналізу активів підприємства / С.А. Чернецька // Культура народів Причорномор'я. – 2013. – № 260. – С. 154-156. – Бібліогр.: 3 назв. — укр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/92982/39-Chernetskaya.pdf?sequence=1>
3. Інвестиційна привабливість на основі бюджетування діяльності підприємств / С.О. Кушнір // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 244. – С. 89-93. – Бібліогр.: 7 назв. – укр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91086/22Kushnir.pdf?sequence=1>
4. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко, О.Л. Пластун // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 181–191.
5. Штулер Г.Г. Роль прибутку в системі показників ефективності стратегічного управління / Г.Г. Штулер, І.Ю. Дишко // II Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія: Економіка. – 2011. – Вип. 34. – С. 136 - 140.

ЧЕРНЮК

УДК 629

Катерина Станіславівна  
katushakorvetskaya1993@ukr.net

ОСНОВНІ ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КОНТЕЙНЕРНОГО  
ТЕРМІНАЛУ ТА ЙОГО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ІНШИМИ  
ПІДРОЗДІЛАМИ ПОРТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE BASIC FEATURES OF WORK OF THE CONTAINER  
TERMINAL AND ITS CONNECTION WITH OTHER  
SUBSECTIONS OF THE PORT ENTERPRISE

студент

*Стаття присвячена основним особливостям роботи контейнерного терміналу портового підприємства; його функції, пов'язані з економічною діяльністю.*

*Статья посвящена основным особенностям работы контейнерного терминала портового предприятия; его функции, связанные с экономической деятельностью.*

*The article is about the basic features of work of the container terminal of the port enterprise, its functions connected with economic activity.*

**Ключові слова:** порт, контейнерний термінал, функції

**Ключевые слова:** порт, контейнерный терминал, функции

**Keywords:** port, container terminal, function

## ВСТУП

У всьому світі максимально ефективно використання ресурсів, які є у розпорядженні вантажного комплексу, є найважливішим. Основна увага, при аналізі роботи портового терміналу приділяється об'єму вантажу, що перевантажили, та фінансовий прибуток. Щорічно проводиться достатньо багато досліджень, в яких вирішується питання вдосконалення робочого процесу та економічних чинників, тому що для різних терміналів у різних країнах ситуації індивідуальні.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні чинників, які треба удосконалити, для загального покращення роботи контейнерного терміналу.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є дослідження роботи інших схожих вантажних комплексів, в також використовуються розрахунки ефективності використання технологічних схем роботи, що веде до збільшення чи зменшення кількості працівників та збільшення коефіцієнту корисної дії діяльності підприємства.

## РЕЗУЛЬТАТ

Іллічівський морський торговельний порт є комплексним підприємством транспортної інфраструктури. До його складу входять 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й термінали, контейнерний термінал та спеціалізовані комплекси з перевалки руди, рослинних олій, сірки, зерна (ці комплекси входять у склад відповідно 2, 3, та 4-ого терміналу) та портофлот. Крім того, в порту є управлінська структура, економічні та фінансові відділи, відділи головного інженера, механізація та безліч інших служб.

Контейнерний термінал безпосередньо взаємодіє з усіма службами порту. Контейнерний термінал виконує свої роботи згідно з технологічними схемами складеним інженерним відділом порту, перевалочна спеціалізована техніка оглядається і ремонтується механізацією порту та ін.

Контейнерний термінал виконує функції перевалки вантажів в спеціалізованій тарі – контейнерах. За допомогою наявними на балансі терміналу техніки і складськими площами. Залученням клієнтів займається комерційний відділ порту. Спільно службами планування і експлуатації вирішується питання направлення вантажного потоку на той чи інший термінал. Так як контейнерний термінал отримав статус універсального, то може перевалювати різні роди вантажів, а не тільки контейнери. Питання напрямки вантажопотоку вирішується шляхом проведення аналізу зайнятості причалів на той чи інший період, необхідні глибини біля причалів, наявність вільних складських площ, швидкості виконання робіт і, найголовніше, на підставі розрахунку рентабельності використання тієї чи іншої техніки для перевалки конкретного вантажу, так як контейнерна техніка є хоч і багатофункціональною, зате досить дорога у використанні.

Якщо вирішується питання про направлення вантажопотоку на контейнерний термінал, то відділ експлуатації КТ спільно з технологічним відділом порту розробляє схему робіт, інструкції для перевалки вантажу. Це необхідно для проведення найбільш якісної обробки вантажів з найменшими витратами.

Також контейнерний термінал взаємодіє з портом щодо допоміжного обладнання та засобів для



перевалки вантажів (такелаж, паливо), ремонту покриття складу, будівництва нових площ і так далі.

Тобто КТ взаємодіє з портом у всіх сферах праці, так як КТ є невід'ємною частиною порту. Порт допомагає вирішувати безліч питань, пов'язаних з господарською діяльністю контейнерного терміналу, а термінал в свою чергу максимально якісно виконує свої функції для підняття авторитету безпосередньо

порту і контейнерного терміналу, зокрема, і для залучення нових вантажних потоків.

Крім загальної оргструктури контейнерного терміналу існує ще й так звана робоча схема або технологічна.

У ній описана технологічна (робоча) структура співробітників при виконенні основних робіт контейнерного терміналу, тобто прийняття/відвантаження контейнерів з / на різні види транспорту.

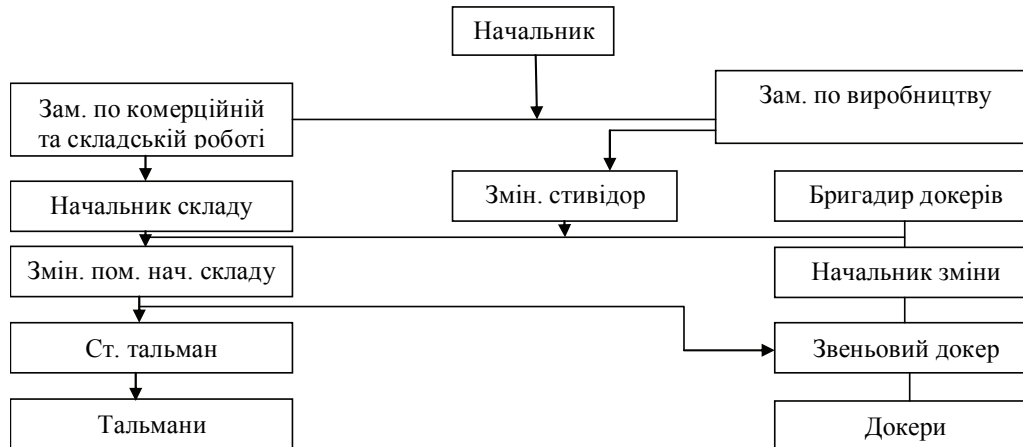


Рис. 1. Технологічна організаційна схема КТ ІМТП

Робота контейнерного терміналу, як і будь-якого іншого портового терміналу, починається ще задовго до приходу судна.

Операції з судном можуть бути двох видів: завантаження експортного вантажу на судно та вивантаження імпорного вантажу з судна. У випадку з контейнеровозами відбувається суміжна операція і вивантаження і завантаження. Так як контейнерне судно зазвичай обробляється декількома технологічними лініями, то ці операції можуть здійснюватися паралельно. Відмінність контейнерного лінійного судна від трампового полягає в тому, що воно йде за маршрутом (по лінії) заходячи в безліч портів на своєму шляху, і в кожному відбувається часткове розвантаження контейнерів призначенням на цей порт та вантаження експортним контейнерів, які прямують з даного терміналу на інші порти прямують за маршрутом.

Для того, щоб завантажити на судно щось, слід зібрати на складі необхідний об'єм вантажу.

Тобто робота контейнерного терміналу з обробки судової партії вантажу починається приблизно за тиждень-два до постановки судна до причалу. Контейнери прибувають порт з різним вантажем і призначенням на конкретне судно наступними видами транспорту:

- автомобільним;
- залізничним;
- водним;
- внутрішні портові.

Контейнери, вивантажені з судна, необхідно відвантажити на транспорт, вказаний експедитором. Експедитор - особа, найнята вантажоодержувачем,

для проведення митного оформлення в порту. Вид транспорту для вивезення контейнера такий же, як і при ввезенні (автомобільний, залізничний, водний і внутрішні портові). При внутрішньопортовому вивезенні контейнера відбувається вивантаження вантажу на митний склад і повернення порожнього контейнера на склад для зберігання контейнерів.

Крім складів для зберігання контейнерів, термінал має в наявності склади для стафірування / розформування контейнерів, склади для зберігання вантажу (відкриті і криті), які використовуються для тимчасового зберігання вантажних партій, які очікують навантаження в контейнери, вивантажені з контейнерів і знаходяться в процесі очікування митного оформлення і відвантаження на який-небудь вид транспорту.

Робочі процес на контейнерному терміналі є досить складним і інтенсивним. Так як контейнеровози заходять в порт регулярно за розкладом і в зв'язку з цим на складі зберігаються контейнери, такі на різні суду і виходячи з особливостей складу і вантажів у контейнерах не можна уникнути їх перемішування на складі. Тому при обробці судна потрібно бути уважним при видачі контейнерів, не зменшуючи її швидкість роботи.

## ВИСНОВКИ

Тобто, контейнерний термінал є дуже складним логістичним вузлом, тому що у контейнерах знаходиться багато різного вантажу, в тому числі й небезпечні вантажі, які треба розділяти на складі. Складська та транспортна логістика є дуже особливою та не схожою на інші портові термінали,

які перевантажуються однорідний та однотипний вантаж.

Основні рекомендації для більш успішної роботи терміналу це використання мобільної техніки, розширення вантажних складів та вкладання ресурсів для підготовки та навчання кваліфікованих співробітників.

#### Список використаних джерел

1. Франк, С.О. Підвищення ефективності контейнерної транспортної системи країни на основі розвитку термінальних комплексів Канд. техн. наук: 05.22.01. - М., 2006. -22 с.
2. Беляєв, В.М. Термінальні системи перевезень вантажів автомобільним транспортом [Текст] / В.М. Беляєв. - М.: Транспорт, 1987. - 288 с.
3. Нагорний, Є.В., Забезпечення конкурентоспроможності і якості транспортних послуг для економіки України [Текст] / Є.В. Нагорний, В.С. Наумов, Н.Ю. Шраменко // Транспортна Академія України: 20 років (1992-2012). - К.: НТУ, 2012. -С. 191-198.
4. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку [Текст]. - К.: НІСД, 2011. - 37 с.
5. Всеобщее управление качеством: учеб. для вузов / О.П. Глудкин [и др.]; под ред. О.П. Глудкина. - М.: Радио и связь, 2009
6. Грачев А.В. Анализ и укрепление финансовой устойчивости предприятия. - М.: ДИС. 2002. - 208 с.
7. Иванова М.Б. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. - М.Б.Іванова: Видавництво РИОР, 2004. - 105с .
8. Миротин Л.Б., Некрасов А.Г. Интегрирована логістика на транспорті: проблеми та рішення // Интегрирована логістика. - 2005. - № 4. - С. 9-13.
9. Омельчук, Є.С. Ризики в проектах державно-приватного партнерства транспортної інфраструктури [Текст]: зб. наук. пр. / Є.С. Омельчук / / Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - Вип. 39. - Одеса: ОНМУ, 2012. - С. 44-53.
10. Пічугіна Ю.В. Морська транспортно-експедиторська діяльність (проблеми підвищення економічної ефективності): монографія / Ю.В. Пічугіна. - Одеса: Ін-т проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України, 2007. - 292 с.

РУБЛЬОВ

Вячеслав  
Володимирович

УДК 316.46:005.95/96

СУЧАСНИЙ СТАН ДОСЛІДЖЕНОСТІ ПРОБЛЕМАТИКИ ЛІДЕРСТВА В  
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИON CURRENT STATUS OF LEADERSHIP IN ENTERPRISE MANAGEMENT  
PROBLEMATICS RESEARCHESконсультант з питань  
протидії та  
запобігання корупції,  
Волинська обласна  
рада

*У статті представлено результати дослідження сучасних підходів щодо розуміння поняття та явища лідерства. На основі аналізу наукових джерел виділено основні складові лідерства, зокрема протиставлення керівництва та лідерства, соціологічний та цілеорієнтований характер лідерства, лідерський потенціал, значення лідерства для менеджменту якості, особисті властивості характеру лідера та оцінка лідера.*

*В статье представлены результаты исследования современных подходов к пониманию понятия и явления лидерства. На основе анализа научных источников выделены основные составляющие лидерства, в частности противопоставление руководства и лидерства, социологический и целеориентированный характер лидерства, лидерский потенциал, значение лидерства для менеджмента качества, личные свойства характера лидера и оценка лидера.*

*The article presents the results of modern approaches to understanding the concept and phenomenon of leadership study. Based on the analysis of scientific sources author highlights the main components of leadership, particularly the opposition of guidance and leadership, sociological and aim-oriented nature of leadership, leadership potential, the importance of leadership for quality management, personal characteristics and assess of the leader.*

**Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерство в управлінні підприємствами, складові лідерства

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, лидерство в управлении предприятиями, составляющие лидерства

**Keywords:** leader, leadership, leadership in enterprise management, leadership components

## ВСТУП

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління підприємствами постає перед нами у вигляді комплексного вчення, що, утім, відзначається фрагментарністю у окремих аспектах. Для вітчизняної науки управління підприємствами, що має певні відмінності від американської, європейської, японської моделей, обумовлені трансформаційним характером економіки, пострадянською спадщиною, перманентними кризовими явищами в економіці досі до кінця не сприйнятною видається концепція лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Т.В. Словіцька здійснила порівняльний аналіз феноменів лідерства та керівництва [1]. Співвідношення лідерства та керівництва розглянув також Хаїтов П. [2]. Сутність лідерства спробувала охарактеризувати Л.В. Борщ, зазначивши у дослідженні, що лідерська складова людського потенціалу здебільшого розглядається наукою як психологічний феномен із розпливчастою економічною природою [3, С. 1]. Мармаза О.І. охарактеризувала лідерство як інструмент стратегічного управління [4]. Ткачук Л.М. лідерство оцінювала з позицій його значення для

процесів управління якістю [5]. Схожим чином осмислював лідерство С.В. Пустовойтенко [6]. В.В. Зубенко зауважила зв'язок лідерства та корпоративної (організаційної культури) [7].

У іноземній науковій думці спостерігається наголос на розвитку лідерства. Наприклад, М. де Вріє та К. Кротов стверджують, що нині не виправдовують себе теорії єдиного лідера в організації у зв'язку з високою різноманітністю команд, матричними структурами та глобальними організаціями, що вимагає постійного розвитку лідерів та лідерства загалом [8]. На необхідності невпинного поглиблення знань про явище лідерства наголошують А. Шер та М. Дженсен у праці, присвяченій побудові нових моделей лідерства [9].

Разом з тим, серед останніх досліджень та публікацій не знаходимо комплексного підходу до феномену лідерства, що обумовлює актуальність даної роботи.

**МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ** є обґрунтування уніфікованого підходу до розуміння лідерства в управлінні підприємствами.

**Об'єктом** дослідження є явище лідерства в управлінні підприємствами.

**Предмет** дослідження – сучасний стан дослідженості проблематики лідерства в управлінні підприємствами.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Дослідження проблематики лідерства базувалось на системному та діалектичному підході. На основі структурного аналізу наукових джерел обґрунтовано уніфікований підхід до сучасного розуміння лідерства в управлінні підприємствами.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Сучасне розуміння поняття лідерства відзначається наявністю багатьох відмінних підходів. О.О. Петряєв зауважує, що поняття "управління", "керівництво" та "лідерство" мають суттєві відмінності. Лідерство, на думку науковця – це здібність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації [10, С. 9]. У цьому визначенні спостережимо з одного боку соціологічний, з іншого – цілеорієнтований підхід.

О.І. Мармаза зауважує, що лідер – це людина, яка завдяки своїм особистісним рисам має переважний вплив на колектив. Лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати. Лідера не можна призначити. Лідер – це керівник, який має владу авторитету, що пов'язаний із добровільним визнанням персоналом верховенства лідера. Це людина ініціативна, внутрішньо вільна та сильна, яка може повести за собою [4, С. 289]. Значна кількість підходів до розуміння явища лідерства та особи лідера ускладнює формування єдиного комплексного підходу. Отже, доцільним є аналіз окремих складників, що формують поняття «лідер» та «лідерство».

У розумінні поняття лідерства слід відштовхуватись від поняття «лідерського потенціалу» як основної детермінанти, джерела існування явища лідерства. Л.В. Борщ досліджувала засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу. Лідерський потенціал науковець вважає складовою людського потенціалу, що на рівні підприємства може розглядатись як складова людського капіталу. Лідерський потенціал посилює економічний потенціал суб'єктів господарювання, шляхом здійснення управлінської діяльності через лідерський вплив на команду однодумців та послідовників щодо стратегічного бачення та реалізації інноваційного розвитку компанії, спрямованої на зміцнення її конкурентних позицій на ринку [3, С. 2].

Крізь призму забезпечення ефективного управління персоналом у сучасну епоху менеджменту якості доцільно розглядати поняття лідерства у рамках процесів управління якістю. Л.М. Ткачук лідерство досліджувала з позиції завдань підвищення ефективності управління якістю. На її думку, лідерство є одним з центральних організаційних факторів, зміст якого розкривається через характеристику здібностей керівників – активність, цілеспрямованість, творчі риси, здатність сприймати нові ідеї та створити команду однодумців [5, С. 8]. Пустовойтенко С.В. розглядав також лідерство як один з принципів управління якістю у моделі розвитку виробництва з надання послуг, що базується на процесному підході [6, С. 14]. Зубенко В.В. розмістив лідерство на рівні з розвитком персоналу та системою мотивації у якості одного з факторів моделі

організаційно-економічного механізму формування інноваційної культури підприємства. Науковець наголошує: «Поведінка і дії лідерів усіх рівнів організації як приклад для наслідування є ключовим елементом запропонованого організаційно-економічного механізму. Саме лідер ініціює процес культурних змін на підприємстві, запускає і спрямовує весь механізм формування інноваційної культури як сукупність взаємопов'язаних елементів. Важлива роль у процесі культурних змін приділяється керівникам середньої ланки й управлінням нижнього рівня – лідерам змін. Селекція, розвиток і систематичне кар'єрне підвищення таких лідерів, які мислять нестандартно й поділяють ідею безперервного відновлення підприємства, стають одним із головних завдань сучасних керівників, оскільки дозволяють забезпечити реалізацію траєкторії сталого розвитку підприємства» [7, С. 10].

Спостерігаючи за роботою підприємств та осіб, котрих можливо назвати лідерами, емпірично утворюється відчуття їх суттєвого впливу на корпоративну культуру, де лідерство проявляється особливо чітко. Схожим чином розмірковував В.В. Шляхетко, зауважуючи, що процес формування будь-якої підприємницької культури невідривний від діяльності лідерів підприємства. Лідер, на думку вченого, є творцем культури, засновником її традицій і символів, прикладом наслідування, транслятором і охоронцем культурних цінностей [11, С. 9].

Спрощення розуміння концепції лідерства вимагає деталізації окремих її елементів. Безсумнівно, центральним елементом є суб'єкт – лідер. Характеристика особистості лідера досить часто стає визначальною при виокремленні тих чи інших концептуальних засад лідерства як складової системи управління підприємством. Так, Л.В. Борщ зазначає, що лідером у процесі економічної діяльності стає той, хто здобуває послідовників і вміє будувати міцні відносини з ними, користується повагою і авторитетом завдяки якостям, що мають найвищу цінність для команди, професіоналізму, компетентності, здатності до нестандартного продуктивного мислення й бачення стратегії розвитку, чесності, інтелекту, ерудованості, енергійності, стійкості поглядів і впевненості в собі, прагненню до саморозвитку і самовдосконалення, піклуванню про постійне професійне зростання персоналу [3, С. 6]. В.В. Шляхетко вважає, що головна риса лідера – це вміння кинути виклик обставинам і мобілізувати своїх прихильників на вирішення певних завдань на підприємстві. Зважаючи на це, основними якостями лідерів у формуванні і впровадженні стратегії науковець вважає: чітке і глибоке розуміння ситуації в середовищі; накопичення достатньої кількості суперечливої інформації для мотивування підприємства до зміни без зайвого занепокоєння; створення психологічної безпеки за рахунок бачення напрямку й способу зміни або процесу, що сприяє виявленню і знаходженню самим підприємством свого шляху; визнання існуючих невизначеностей; ставлення до помилок у процесі навчання як до необхідних і неunikнених факторів; управління всіма фазами процесу змін [11, С. 9].

Не менш важливим, ніж визначення суб'єкта є пошук джерел впливу в управлінському процесі, що покликаний змінити об'єкт управління. О.О. Петряєв з цього приводу зауважує, що влада керівника і лідера неоднозначна за природою і силою впливу. Керівництво має соціальну природу, лідерство – психологічну. Разом з тим, обидві функції використовуються для координації, впорядкування відносин персоналу всередині організації; є засобами впливу на поведінку колективу; їм властива субординація відносин [10, С. 9].

Слід відзначити, що не до кінця розробленими є підходи щодо виокремлення об'єктів впливу лідера. Абстрактно це є певна соціальна група – колектив чи увесь персонал підприємства, утім більш конкретні механізми виокремлення тієї чи іншої сфери впливу лідера розроблені недостатньо. Наприклад, Т.В. Словіцька вказує, що активність лідера обмежується внутрішньогруповими відносинами, він здійснює регуляцію міжособистісних відносин у груп, а лідерство є елементом мікросередовища, яким є група тощо [1, С. 310]. П.О. Хаїтов наголошує, що феномени керівництва та лідерства відрізняються один від одного мірою формалізованості суб'єкт-об'єктних взаємодій – у ситуації формального провідного становища у колективі складається ситуація керівництва, за неформального пріоритету – лідерства [2, С. 4].

Не до кінця оформились і підходи щодо оцінки результатів лідерської діяльності, особливо у порівнянні з іншими підходами до управління підприємством.

Л.В. Борщ пропонує лідерський вплив оцінювати на основі двох показників – індексу лідерства (частка лідерів у загальній кількості працівників) та індексу ефективності (частка ефективних лідерських рішень у загальному числі прийнятих управлінських рішень), а також враховувати приріст ринкової капіталізації підприємства, його гудвілу; частку витрат на вдосконалення у загальній сумі витрат на інноваційні й інформаційні технології; кількість запроваджених інноваційних проєктів і ноу-хау [3, С. 8]. А. Шер та М. Дженсен зазначають, що масштаб лідерства може варіюватися від невеликих візій / питань (наприклад, влаштування гри в теніс серед друзів) до великих питань (наприклад, відправка людини на Місяць). Різниця між малою і великим виміром лідерства залежить від розміру виклик, що особа або група вибирає взяти на себе. Сфера лідерства, на думку учених, є мірою ресурсів, необхідних для виробництва результатів і результати, які задовольняють візію (стратегію) [9].

## ВИСНОВКИ

### *Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку*

На основі проведеного дослідження встановлено наступне:

1. Лідерство доцільно характеризувати з позиції наступних підходів:

а) у протиставленні явищ керівництва та лідерства;

б) крізь призму соціологічного та цілеорієнтованого підходів;

в) відштовхуючись від детермінанти – лідерського потенціалу;

г) у зв'язку з управлінням якістю;

д) у залежності від особистих рис характеру лідера;

е) з урахуванням об'єктів впливу лідера;

є) на основі оціночного підходу.

2. Попри наявність значної кількості досліджень поняття, явища лідерства, особистості лідера тощо, на сьогоднішній день існує значна розпорошеність у підходах до визначення економічної сутності лідерства. Таким чином, перспективними напрямками подальших досліджень є на основі емпіричних даних обґрунтувати дієві практичні рекомендації, що уможливають застосування теоретичних знань про лідерство у процесі управління підприємствами.

### Список використаних джерел

1. Словіцька Т.В. Сутність феноменів керівництва та лідерства / Т.В. Словіцька // Університетські наукові записки. – 2009. – № 3. – С. 306–312
2. Хаїтов П. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади [Електронний ресурс] / П. Хаїтов. // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2015. – Вип. 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr\\_2015\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2015_2_18)
3. Борщ Л.В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03 / Л.В. Борщ; Наук.-дослід. екон. ін-т. – К., 2007. – 18 с. – укр.
4. Мармаза О.І. Ефективне лідерство як інструмент стратегічного управління / О.І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – Вип. 29. – С. 289–297.
5. Ткачук Л.М. Економіко-організаційні фактори забезпечення якості на промислових підприємствах: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Л.М. Ткачук; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельниц., 2005. – 18 с.: рис. – укр.
6. Пустовойтенко С.В. Забезпечення якості послуг в автосервісі на основі оптимізації виробничих процесів: Автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22 / С.В. Пустовойтенко; Нац. трансп. ун-т. – К., 2003. – 18 с.: рис. – укр.
7. Зубенко В.В. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної культури підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / В.В. Зубенко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 20 с.: рис. – укр.
8. Kets de Vries M. F.R. Developing Leaders and Leadership Development [Електронний ресурс] / Kets de Vries, Manfred F.R., Korotov K. // INSEAD Working Paper. – 2010. – No. 77/EFE/IGLC. – Режим доступу <https://ssrn.com/abstract=1684001>
9. Scherr A.L. A New Model of Leadership [Електронний ресурс] / Scherr A.L., Jensen M.C. // Harvard NOM Working Paper. – 2007. – No. 920623. – Режим доступу <https://ssrn.com/abstract=920623>
10. Петряєв О.О. Методичні основи розвитку функцій керівника (на прикладі виробничих організацій): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.О. Петряєв; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 20 с. – укр.
11. Шляхетко В.В. Підприємницька культура в системі факторів підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / В.В. Шляхетко; НАН України. Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2005. – 22 с. – укр.

ПРОКОПЕНКО

Микола Вікторович  
nvrokopenko@gmail.com

УДК 338.24

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМ РИЗИКОМ  
ПІДПРИЄМСТВА

## ANALYSIS OF BUSINESS REPUTATION RISKS MANAGEMENT SYSTEM

старший викладач,  
Харківський національний  
автомобільно-дорожній  
університет

*В статті розглянуто теоретичні основи поняття репутаційного ризику, організації управління цим ризиком. Також розглянуто основні складові системи управління репутаційним ризиком та їх функції.*

*В статье рассмотрены теоретические основы понятия репутационного риска и организации управления этим риском. Также рассмотрены основные составляющие системы управления репутационным риском и их функции.*

*In the article the theoretical basis of the concept of reputation risk management of this risk. Also the main components of reputation risk management system and their functions.*

**Ключові слова:** репутаційний ризик, ділова репутація, інформація, управління

**Ключевые слова:** репутационный риск, деловая репутация, информация, управление

**Keywords:** reputation risk, business reputation, information, management

## ВСТУП

В даний час репутаційні ризики набувають все більшого значення і підприємство повинно враховувати їх при розробці стратегії функціонування на ринку. У зв'язку з цим підвищення ефективності управління репутаційними ризиками стає надзвичайно актуальною проблемою.

Проблемами репутаційного ризику займалися такі дослідники як Л. Браун, Ф. Джекінс, Г. Мартін, Р.Дж. Олсон, Д. Кононова, А. Лапшова, І. Олійник, Л.Сальнікова, Г. Тульчинський, Ф. Шарков.

Актуальність даного дослідження в вітчизняних умовах господарювання обумовлена з одного боку необхідністю керування репутаційним ризиком і, з іншого боку, практично повною відсутністю теоретико - практичних рекомендацій по даній проблемі.

**МЕТА РОБОТИ** – аналіз теоретичних основ репутаційного ризику підприємства та особливостей управління ним.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, наукові праці, інтерне – джерела інформації.

## РЕЗУЛЬТАТИ

На сучасному етапі розвитку економіки репутаційний ризик можна визначити наступним чином.

Репутаційний ризик – це ймовірність виникнення ризику внаслідок значного погіршення ділової репутації компанії через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, в тому числі невиконання нею законодавства, а також в результаті її нездатності ефективно управляти фінансовими, операційними, виробничими та іншими видами ризиків, протидіяти

шахрайству, що в свою чергу, може спричинити за собою фінансові втрати, втрату конкурентної сили, а також викликати ризик ліквідності і в кінцевому підсумку повну втрату вартості компанії [1].

Саме імідж та репутація:

- є реальним і істотним негрошовим нематеріальним активом підприємства, який сприяє зміні його вартості;

- знаходиться в основі вибору цільової аудиторією підприємства;

- є вирішальним фактором забезпечення і підвищення конкурентоспроможності та життєздатності підприємства, досягнення його цілей;

- є запорукою забезпечення стабільності, успішного функціонування і динамічного розвитку в постійно мінливому нестабільному навколишньому ринковому середовищі [2].

Відмінними рисами репутаційного (специфіку) є те, що цей ризик:

- безпосередньо пов'язаний з проблемою зменшення рівня або втрати довіри, авторитету, поваги і лояльності до підприємства з боку його партнерів та різноманітних груп громадськості;

- посилюється, коли існує розрив у сприйнятті підприємства корпоративною аудиторією і самим підприємством;

- негативно позначається на образі всього підприємства (саме образ і його складові - імідж і репутація є головними об'єктами репутаційного ризику) і призводить до виникнення різних, досить важких наслідків для підприємства;

- впливає на всі сторони роботи підприємства, погіршуючи його фінансове становище, виробничі і збутові можливості, здатність відповідати за своїми зобов'язаннями;

- здатний перетворюватися і викликати появу інших ризиків (від форс-мажорних подій до

внутрішньокорпоративних ризиків), зокрема ризик втрати ліквідності [3].

Але головна його особливість полягає в тому, що цей ризик постійно супроводжує підприємство протягом усього життєвого циклу, тому від нього не можна позбутися, уникнути або звести до нуля. Можна тільки зменшити його вплив шляхом грамотного і адекватного управління.

Таким чином репутаційний ризик можна охарактеризувати як набір ризиків, що виникають в результаті взаємин компанії, використання невдач бренду, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг, проблем з виконанням відповідних законів, а також шкоди, завданої довірі до організації та її репутації, що проявляється у втраті довіри до компанії клієнтами, службовцями, акціонерами, регулюючими органами і постачальниками у довгостроковому плані.

Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах господарюючі суб'єкти постійно знаходяться під впливом зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на бізнес. Зацікавлені сторони, які включають інвесторів, ділових партнерів, великих акціонерів, зацікавлені у співпраці з підприємством з хорошою діловою репутацією, чітким баченням можливостей сталого розвитку і достатнім інформуванням про свою діяльність.

З позиції стейкхолдерського підходу можна виділити наступні важливі моменти, які ураховують репутацію компанії:

- довгострокові інвестори і акціонери зацікавлені в створенні довгострокової стабільної «вартості» бізнесу з метою забезпечення безперервності і стабільності рівня виплачуваних дивідендів. Для реалізації даної мети необхідно змінювати ступінь стійкості зв'язків з іншими зацікавленими сторонами;

- клієнти крім комерційної привабливості умов співпраці з постачальниками прагнуть відібрати найбільш надійних і стабільних контрагентів з сильною репутацією;

- співробітники менш схильні до зміни місця роботи, а також більш мотивовані на результат праці, якщо ідентифікують себе з компанією-працедавцем;

- постачальники в умовах економічної нестабільності прагнуть до мінімізації втрат шляхом вибору найбільш надійних клієнтів, навіть на менш привабливих комерційних умовах;

- інвестори та кредиторі віддають перевагу найбільш прозорим компаніям, особливо в кризових ситуаціях;

- безперервне співробітництво з органами державної влади, зокрема з питань дотримання інтересів суспільства, дозволяє забезпечити інтеграцію дотримання принципів економічних, екологічних та соціальних стандартів в систему управління компанією і мінімізувати ризики;

- відпрацьована система комунікації з аналітиками, експертами, рейтинговими агентствами з питань розкриття інформації дозволяє мінімізувати інформаційну асиметрію на ринку.

Функції управління репутаційним ризиком для ефективного управління повинні реалізовуватися завдяки роботі:

- керівництва (топ-менеджерів);
- підрозділу по управлінню ризиками;
- відділу маркетингу;
- PR-відділу підприємства.

В процесі управління топ-менеджери несуть генеральну відповідальність за управління ризиками на підприємстві і повинні постійно аналізувати інформацію про стан репутаційних ризиків і вирішувати, чи є прийнятним даний ризик чи ні. Також вони повинні розподіляти відповідальність і повноваження між відповідними співробітниками. Основне завдання цього рівня в області управління репутаційним ризиком - це прийняття рішень, здатних попередити посилення репутаційного ризику, знизити його вплив на діяльність підприємства, а також зменшити його можливі негативні наслідки.

Ще однією складовою системи управління ризиком є спеціальна структура - відділ управління ризиками.

Його функціями є:

- розробка стратегії ризикової поведінки підприємства;
- виявлення, ідентифікація та аналіз різних ризиків підприємства, в тому числі репутаційного;
- проведення класифікації основних ризиків підприємства та відслідковування поточного стану ризиків;

- розробка заходів і рекомендації щодо їх попередження, зниження й усунення;

- аналіз досягнутих результатів впливу на ризики;
- періодичний перегляд процесу управління ризиком і розробка коригувальних заходів щодо його поліпшення.

Головними завданнями відділу маркетингу в галузі управління репутаційні ризики є наступні:

- виявлення і моніторинг напрямків діяльності підприємства, які є схильними до підвищеного впливу репутаційного ризику;
- виявлення та ідентифікація джерел посилення репутаційного ризику;
- оцінка і аналіз можливого допустимого впливу репутаційного ризику на діяльність підприємства;
- розробка заходів щодо попередження та оптимізації даного ризику.

Особливе місце в процесі управління репутаційним ризиком має діяльність PR-відділу, який здійснює збір, аналіз різних матеріалів та інформації, розміщених в ЗМІ щодо самого підприємства і його діяльності.

Таким чином раціонально організована спільна діяльність топ-менеджерів, відділу маркетингу та PR-відділу підприємства дозволить постійно моніторити діяльність підприємства і володіти інформацією про реальну ризикову ситуацію, про вплив репутаційного ризику на діяльність підприємства, а також виявляти виниклі і потенційні проблеми в даній сфері, і як результат спільно з іншими підрозділами підприємства розробляти і реалізовувати відповідні необхідні заходи реагування.

## ВИСНОВКИ

Управління репутаційним ризиком має на увазі постійний і ретельний аналіз різної інформації - як

внутрішньої так і зовнішньої, яка дозволяє бачити і контролювати реальний стан справ підприємства, своєчасно приймати необхідні рішення, що спрямовані на підтримку впливу цього ризику на прийнятному рівні.

**Список використаних джерел**

1. Даулинг Грэм Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Грэм Даулинг;

Пер. с англ. – М.: ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2003. – 368 с.

2. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход / Эндрю Гриффин; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.

3. Берницька Д.І. Ділова репутація як стратегічний чинник розвитку підприємства / Д.І. Берницька, Н.О. Кравчук // Інноваційна економіка. – 2011. – № 3 – С. 41-45.



ОСАДЧИЙ

Олександр  
Володимирович  
ov-osadchiy@ukr.net

УДК 338.534

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

## THE WAYS OF IMPROVEMENT OF PRICE POLITICS OF ENTERPRISE

*У статті аналізуються проблеми формування цінової політики підприємства. Розглядаються роль, значення і проблеми формування маркетингової цінової політики підприємства.*

*В статті аналізуються проблеми формування цінової політики підприємства. Розглядаються роль, значення і проблеми формування маркетингової цінової політики підприємства.*

*The article analyzes the problems of formation of the price policy of the enterprise. We consider the role, importance, and problems of forming the marketing price policy for companies.*

магістр кафедри ЕП,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Ключові слова:** цінова політика, цінова стратегія, елементи маркетингу, ціна, ціноутворюючі фактори

**Ключевые слова:** ценовая политика, ценовая стратегия, элементы маркетинга, ценообразующие факторы

**Keywords:** pricing, pricing strategy, elements of marketing, price, price-determining factors

## ВСТУП

Цінова політика на товарних ринках є одним з найбільш суттєвих чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства. Формування і реалізація цінової політики — одна з чотирьох підфункцій маркетингової збутової функції. Ціна, по-перше, визначає об'єм продаж. По-друге, ціна визначає і забезпечує підприємству запланований прибуток, оскільки при певній собівартості чим вище ціна, тим вище прибуток. По-третє, ціна визначає попит на продукцію, конкурентоспроможність продукції і самого підприємства. І, по-четверте, ціна підтримує кінцеву комерційну мету. Тому удосконалення цінової політики підприємства автоматично означає підвищення ефективності його діяльності.

Проведений науковий огляд публікацій різних авторів свідчить про те, що питання цінової політики підприємства досліджувалися багатьма визнаними вченими. Цій темі присвячені роботи таких відомих дослідників, як Васильєва Н., Гаркавенко С., Градів А., Котлер Ф., Коган А., Ламбен Ж., Макконелл К., Хоскінг Ф.

В той же час, вивчення вказаних та інших робіт дає можливість говорити, що з урахуванням вітчизняних сучасних умов і вимог питання і проблеми формування цінової політики підприємства вивчені недостатньо і тому потребують додаткового дослідження.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні суті цінової політики підприємства і розробці рекомендацій по вдосконаленню процесу її формування.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науковим, методологічним та інформаційним підґрунтям дослідження є наукові праці (статті,

монографії), нормативні та методичні матеріали, спеціалізовані наукові видання, матеріали наукових конференцій та ресурси internet.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Цінову політику підприємства визначають як сукупність заходів, що становлять процес ухвалення управлінських рішень по встановленню і коригуванню рівня цін з урахуванням цілей підприємства і відповідних цілей маркетингу, а також усіх ціноутворюючих чинників. Вибору стратегії ціноутворення і встановленню продажної ціни передують формування цілей ціноутворення, які витікають з маркетингових цілей. Конкретні цілі для вироблення рішень в області ціноутворення мають бути виведені з маркетингових цілей і завдань, а ті у свою чергу – з корпоративних цілей і завдань. Розглянемо цілі ціноутворення, які частіше за інших згадуються в учбовій літературі.

Ці цілі пов'язані з наступними аспектами діяльності фірми:

- прибуток;
- об'єм продажів;
- виживання;
- сприйняття ціни споживачами;
- конкуренція;
- імідж;
- економічне зростання;
- стабілізація ринку;
- посилення ринкової позиції окремих товарів;
- проникнення на ринок та ін [1].

Розглянемо, які форми можуть приймати цінові рішення пов'язані з прибутком: по-перше, їх метою може бути досягнення певного рівня рентабельності; по-друге, вони можуть бути орієнтовані на отримання максимального прибутку.

Перша мета – досягнення певного рівня рентабельності – може бути виражена у вигляді наступних показників:

1) певний прибуток як відсоток від об'єму продажів, тобто рентабельність продажів;

2) певний прибуток як відсоток на інвестований капітал, тобто віддача на інвестований капітал.

Якщо фірма встановлює мету максимізації прибутку, то в цьому випадку необхідно розрізнити максимальний прибуток в короткостроковій і максимальний прибуток в довгостроковій перспективі. Внаслідок того, що для більшості фірм забезпечення безперервності розвитку є однією з головних цілей, то відповідно в таких випадках фірма прагне до максимального прибутку в довгостроковій перспективі. Теоретично максимальний прибуток в довгостроковій перспективі є хорошою метою. Але на практиці в умовах ринків, що динамічно розвиваються, навіть з урахуванням якісних досліджень і прогнозування дуже важко оцінити як рішення, які фірма приймає сьогодні, вплинуть на її прибуток у далекому майбутньому. Часто прогнози і подібні оцінки не можуть бути досить точними для того, щоб вибудувати на них стратегію ціноутворення.

В той же час велике число фірм значною мірою націлені на збільшення об'ємів продажів, а не на збільшення прибутку. У такому разі, керівники фірм вважають очевидним що зростання продажів автоматично приведе до зростання прибутку внаслідок зниження питомих витрат, коли працює так званий ефект масштабу або ефект розподілу постійних витрат на більшу кількість виробів, що випускаються. Проте на практиці не завжди виходить саме так з причини впливу різних чинників.

Розглянемо наступну мету ціноутворення – виживання.

Виживання стає метою, коли має місце ринкова нестабільність, загострюється конкуренція, є значні надмірні потужності і великі запаси. У такому разі головною проблемою фірми стають продажі, які можуть забезпечити надходження грошових коштів, а забезпечити продажі може в таких умовах, як правило, лише зниження цін, іноді навіть нижче рівня загальних витрат. У такій ситуації показник прибутку практично втрачає своє значення.

Сприйняття ціни споживачами як мета означає що маркетолог прагне до того, щоб роздрібна ціна на певний продукт сприймалася як висока або низька. Серед покупців склалося, що «дорогий продукт» означає – якісний, а «дешевий продукт» – відповідно, ні. Увагу чутливих до цін споживачів повинен притягнути «дешевий продукт», а основна мета в даному випадку – зростання об'ємів продажів. На споживачів, для яких головною є якість, орієнтовані «дорогі продукти», і головна мета в даному випадку – отримання високого прибутку.

Якщо розглядати імідж як самостійну мету процесу ціноутворення, то в даному випадку фірма, використовуючи цінову політику, прагне за допомогою її створити імідж фірми в цілому або імідж певних її товарів. Це може бути імідж доступних кожному споживачеві, тобто дешевих

товарів, або ж, навпаки, імідж престижних товарів для певного сегменту ринку. Створюючи імідж престижної продукції передбачається, що ціна є одним з чинників, які враховує споживач при формуванні уявлень про цінність якого-небудь продукту. В даному випадку включається третя функція ціни.

Ціна – це єдиний елемент з усіх елементів традиційного маркетингу, який забезпечує підприємству реальний доход. Ринкова ціна не є незалежною змінною, її значення залежить від значення інших елементів маркетингу, від ситуації на ринку, від положення підприємства, від рівня конкуренції і загального стану економіки. В умовах ринкової економіки домінуючим завданням стратегії ціноутворення є отримання максимального прибутку при запланованому об'ємі продажів. Цінова стратегія повинна забезпечити довготривале задоволення потреб споживачів шляхом оптимального поєднання внутрішньої стратегії розвитку підприємства і параметрів зовнішнього середовища у рамках маркетингової політики підприємства і довгострокової маркетингової стратегії. Структура цінової стратегії представлена стратегією ціноутворення і стратегією управління цінами.

Стратегія ціноутворення дозволяє визначити з позицій маркетингу рівень цін і граничні ціни на окремі групи товарів. Ціноутворення проводять з урахуванням собівартості, номенклатури і якості товару, його корисності, значущості і купівельної спроможності споживачів, цін конкурентів, цін на продукцію-замінник.

Цінова стратегія в загальному випадку відбиває способи досягнення вибраних цілей. Власне стратегія ціноутворення визначає конкретні цінові рішення.

Межі можливих цінових рішень, які хоче або може використати маркетолог для досягнення певного рівня прибутку або інших маркетингових цілей, залежать від сформованої раніше стратегії конкурентної боротьби. Наслідуючи припущення М. Портера, можна виділити три можливості: по-перше, це цінове лідерство: досягнення переваги перед конкурентами за рахунок нижчих цін; по-друге, це диференціація: досягнення переваг перед конкурентами за рахунок продукту, що поставляється; і, по-третє, це концентрація (фокусування): досягнення переваг над конкурентами за рахунок спеціалізації на конкретному сегменті ринку.

Цим трьома стратегіями конкуренції можуть відповідати два варіанти цінових стратегій: цінова конкуренція і нецінова конкуренція. Перша стратегія веде до встановлення низьких цін ринкового рівня і пов'язана з лідерством в мінімізації витрат з метою завоювати позиції цінового лідера. Друга — допускає встановлення цін на рівні ринкових, і навіть вище та орієнтована на диференціацію або концентрацію [2].

Окрім цих базисних цінових стратегій в діяльності фірми існує багато інших цінових рішень стратегічного характеру: наприклад, стратегія встановлення цін на нові продукти; стратегія забезпечення певної цінової гнучкості; стратегія підтримки рівня цін; стратегія ціноутворення у рамках товарного асортименту; стратегія дискримі-

наційного ціноутворення; стратегія ціноутворення відповідно до діяльності конкурентів.

Стратегія управління цінами – це комплекс заходів по підтримці цін при фактичному їх регулюванні відповідно до різноманітності і особливостей попиту і конкуренції на ринку.

Крім того, на цілі, політику, стратегію ціноутворення і встановлення ціни значний вплив робить стадія життєвого циклу товару. Цей вплив стає ясніше, якщо провести аналіз того, які зміни відбуваються впродовж життєвого циклу продукту: як міняється споживчий попит, відносна сила конкурентів, виробничі витрати і багато інших чинників. Аналіз показує, що на стадії виходу на ринок виробник вибирає між стратегією «зняття вершків» і стратегією «проникнення на ринок». Перш, ніж прийняти відповідне рішення потрібний аналіз таких значимих чинників, як: очікувані зміни витрат; можливість виходу конкурентів на ринок; цінова еластичність попиту і інших чинників. На наступних стадіях життєвого циклу — зростання, зрілість і насичення, коли конкуренція спочатку з'являється, а потім посилюється і на ринку вже представлений великий асортимент товару цього типу, фірма повинна приймати інші стратегічні рішення. Впродовж життєвого циклу ціна має тенденцію до зниження.

Не можна не сказати, що можливості досягнення цілей цінової політики значною мірою залежать від посередницьких і торгових організацій. При визначенні загальної цінової стратегії і встановленні цін на конкретні продукти фірма повинна брати до уваги розмір оптових і торгових надбавок до ціни і прагнення роздрібних торгових організацій до проведення самостійної цінової політики.

Держава також може впливати як на цінові стратегії, так і на роздрібні ціни зокрема. Така дія може здійснюватися прямими і непрямими методами.

### ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, можна відмітити, що маркетингова цінова політика — важливий елемент загальної стратегії підприємства будь-якої форми власності. Вона впливає на результати його діяльності: рентабельність, життєздатність, довготривале успішне функціонування на ринку і

фінансову стабільність. У довгостроковому періоді від цінової політики залежить уся діяльність підприємства. Вона багатогранна, і включає безліч аспектів, тому повинна розглядатися в комплексі усієї діяльності фірми.

Дослідження показують, що цінова політика вітчизняних підприємств різних форм власності, як правило, формується недостатньо ефективно. Так, наприклад, багато підприємств використовують елементи тільки витратного підходу, не враховуючи при цьому такі важливі чинники і характеристики як рівень попиту, конкуренцію, стадію життєвого циклу товару, а також багато інших чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. При цьому у підприємств існує необхідність в рішенні таких проблем як дефіцит ринкової інформації; нестабільність і відсутність наукової основи законодавства; відсутність ефективної системи моніторингу ринку; недосконалість заходів по коригуванню цін і так далі. Саме маркетинг має в розпорядженні достатню кількість інструментів, що дозволяють враховувати при формуванні цінової політики підприємства такі проблеми сучасного ринку.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки особливу актуальність при побудові ефективної, адаптованої до зовнішніх умов системи ціноутворення набуває використання маркетингових принципів.

### Список використаних джерел

1. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: учебн. [для студ. высш. учеб. зав.] / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 718 с.
2. Герасименко В.В. Ценовая политика фирмы / Герасименко В.В. – М.: Финстатинформ, 2013. – 289 с.
3. Ерухович И.Л. Ценообразование / Ерухович И.Л. – К. : Энигма, 2014. – 156 с.
4. Есипова В.Е. Цены и ценообразование / Есипова В.Е. Санкт-Петербург, 2014. – 450 с.
5. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии: / А.И. Ильин, Л.М. Сеница. – Мн.: ООО «Новое знание», 2013. – 450 с.

КИРИЛЕНКО

Оксана Миколаївна  
ons@ua.fm

УДК 656.3

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛОДІЯЛЬНИХ ДІЛЬНИЦЬMETHODOLOGICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF ECONOMIC  
EFFICIENCY OF LOW-TRAFFIC LINES FUNCTIONINGк.е.н., доцент кафедри  
менеджменту ЗЕДП,  
Національний авіа-  
ційний університет

*Прийняття управлінського рішення щодо способу задоволення потреб споживачів у транспортних послугах в зоні тяжіння малодіяльної залізничної дільниці повинно ґрунтуватися на врахування як поточного, так і очікуваного в довгостроковій перспективі попиту на транспортні послуги. При цьому з точки зору підприємства залізничного транспорту критерієм економічної ефективності відбору варіанту може бути чиста поточна вартість (NPV) грошових потоків, що генерується малодіяльною дільницею.*

*Принятие управленческого решения относительно способа удовлетворения потребностей в транспортных услугах в зоне тяготения малодетельного железнодорожного участка должно основываться на учете как текущего, так и ожидаемого в долгосрочной перспективе спроса на транспортные услуги. При этом с точки зрения предприятия железнодорожного транспорта критерием экономической эффективности отбора варианта может быть чистая текущая стоимость (NPV) денежных потоков, генерируемых малодетельным участком.*

*Decision making process dealing with the question how to meet the needs in transport services in the area of gravity of low-traffic lines should be based on both the current and expected long-term demand for transport services. According to the interests of railway transport enterprises by the criterion of economic efficiency of selection of the option can be net present value (NPV) the cash flows of low-traffic line.*

**Ключові слова:** чиста приведена вартість, критерій, малодіяльна дільниця, транспорт

**Ключевые слова:** чистая приведенная стоимость, критерий, малодетельный участок, транспорт

**Keywords:** net present value, criterion, low-traffic line, transport

## ВСТУП

Обґрунтуванням такого підходу є сучасне визнання головним критерієм управлінських рішень в менеджменті підприємства максимізації його ринкової вартості. Оскільки саме чиста поточна вартість грошових потоків, що генерується малодіяльною дільницею, відбиває внесок цієї дільниці у ринкову вартість цілісного майнового комплексу підприємства залізничного транспорту, названий критерій впливає з методологічної позиції вартісно-орієнтованого управління.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є розробка методологічного підходу до оцінки економічної ефективності та доцільності функціонування малодіяльної дільниці залізничного транспорту.

## РЕЗУЛЬТАТИ

З такої методологічної позиції чисту поточну вартість грошових потоків, що генерується малодіяльною дільницею, необхідно оцінювати з урахуванням принципу діючого підприємства, згідно з яким припускається, що тривалість роботи підприємства не обмежується у часі. Таким чином, чиста поточна вартість грошових потоків, що

генерується малодіяльною дільницею, описується формулою [1]:

$$NPV_{dil} = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{NCF_t}{(1+R)^t}, \quad (1)$$

де  $NPV_{dil}$  – чиста поточна вартість грошових потоків, що генерується малодіяльною дільницею;

$NCF_t$  – чистий грошовий потік, що генерується малодіяльною дільницею в періоді  $t$ ;

$R$  – ставка дисконту;

$t$  – тривалість періоду часу від поточного моменту.

Очевидно, що прогнозування на необмежений в часі період неможливе, що вимагає виділення певного періоду прогнозування. Таким чином, критерій приймає вигляд [2]:

$$NPV_{dil} = \sum_{t=0}^{T_{pr}} \frac{NCF_t}{(1+R)^t} + \frac{V_{rev}}{(1+R)^{T_{pr}}}, \quad (2)$$

де  $V_{rev}$  – вартість реверсії;

$T_{pr}$  – тривалість періоду прогнозування.

При цьому вартість реверсії являє собою поточну вартість на момент закінчення періоду прогнозування всіх грошових потоків необмеженого періоду часу, що настає за прогнозним періодом.

Виявлення грошових потоків, що генеруються дільницею, вимагає співставлення прогнозних грошових потоків підприємства, до цілісного майнового комплексу якого входить дільниця, в залежності від варіанту транспортного сполучення на дільниці. Тобто грошові потоки виявляються не на рівні дільниці (як центра формування витрат), а на рівні підприємства в цілому. Тобто, певний варіант приймається за базовий, з яким порівнюються усі інші варіанти. Критерієм є максимальна величина показника, що визначається за формулою (2). При цьому розрахункових величин критерію (2) буде на один менше, ніж кількість варіантів, які

$$NCF_{i,t} = \Delta NP_{i,t} + \Delta A_{i,t} - \Delta K_{i,t} - \Delta WC + \Delta LD, \quad (3)$$

де  $NCF_{i,t}$  – перевищення чистого грошового потоку і-го варіанту в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta NP_{i,t}$  – перевищення чистого прибутку підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta A_{i,t}$  – перевищення амортизації підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta K_{i,t}$  – перевищення капітальних вкладень підприємства, цілісний майновий комплекс якого

$$\Delta NP_{i,t} = \left[ \begin{aligned} & (D_{i,t} - E_{i,t} - A_{i,t} - Pr_{i,t} - (D_{i,t} - E_{i,t} - A_{i,t} - Pr_{i,t}) \cdot \gamma) - \\ & (D_{b,t} - E_{b,t} - A_{b,t} - Pr_{b,t} - (D_{b,t} - E_{b,t} - A_{b,t} - Pr_{b,t}) \cdot \gamma) \end{aligned} \right], \quad (4)$$

де  $D_{i,t}$  – операційний дохід і-го варіанту в періоді  $t$ ;

$E_{i,t}$  – операційні витрати без амортизації і-го варіанту в періоді  $t$ ;

$A_{i,t}$  – амортизація і-го варіанту в періоді  $t$ ;

$Pr_{i,t}$  – проценти по зобов'язанням і-го варіанту в періоді  $t$ ;

$\gamma$  – ставка податку на прибуток підприємств;

$$\Delta NP_{i,t} = ((D_{i,t} - E_{i,t} - A_{i,t} - Pr_{i,t}) - (D_{b,t} - E_{b,t} - A_{b,t} - Pr_{b,t})) \cdot (1 - \gamma) = (\Delta D_{i,t} - \Delta E_{i,t} - \Delta A_{i,t} - \Delta Pr_{i,t}) \cdot (1 - \gamma), \quad (5)$$

де  $\Delta D_{i,t}$  – перевищення операційного доходу і-го варіанту в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta E_{i,t}$  – перевищення операційних витрат без амортизації і-го варіанту в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

розглядаються. Якщо розрахункові величини критеріального показника є від'ємними для всіх варіантів, найкращим слід визнати базисний варіант.

Таким чином, показник чистої поточної вартості грошових потоків, що генерується малодіяльною дільницею, є показником порівняльної економічної ефективності.

Чистий грошовий потік певного періоду для і-го варіанту визначається за відомою залежністю як чистий грошовий потік на власний капітал. Він представляє собою суму чистого прибутку та амортизаційних відрахувань, зменшену на інвестиції власного капіталу у приріст необоротних та оборотних активів. Відповідно порівняльна величина чистого грошового потоку і-го варіанту в періоді  $t$  у порівнянні з базовим визначається за формулою:

містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta WC$  – перевищення приросту робочого капіталу (власних оборотних активів) підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$ ;

$\Delta LD$  – перевищення приросту довгострокових зобов'язань підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$ .

У випадку, що досліджується, джерелом формування різниці в чистому прибутку є, насамперед, операційна діяльність підприємства залізничного транспорту. В загальному випадку її можна представити формулою:

$D_{b,t}$  – операційний дохід базового варіанту в періоді  $t$ ;

$E_{b,t}$  – операційні витрати без амортизації базового варіанту в періоді  $t$ ;

$A_{b,t}$  – амортизація базового варіанту в періоді  $t$ ;

$Pr_{b,t}$  – проценти по зобов'язанням базового варіанту в періоді  $t$ .

Після відповідних алгебраїчних перетворень формула (4) приймає вигляд:

$\Delta Pr_{i,t}$  – перевищення процентів по зобов'язанням і-го варіанту в порівнянні з базовим в періоді  $t$ .

Чистий прибуток спільно з амортизацією формує грошовий потік бруutto, який відбиває зворотній грошовий потік на власний капітал. Перевищення

грошового потоку бруutto і-го варіанту у порівнянні з базовим визначається за формулою:

$$\Delta NP_{i,t} + \Delta A_{i,t} = (\Delta D_{i,t} - \Delta E_{i,t} - \Delta A_{i,t} - \Delta Pr_{i,t}) \cdot (1 - \gamma) + \Delta A_{i,t} \quad (6)$$

Після відповідних алгебраїчних перетворень формула (6) приймає вигляд:

$$\Delta NP_{i,t} + \Delta A_{i,t} = (\Delta D_{i,t} - \Delta E_{i,t} - \Delta Pr_{i,t}) \cdot (1 - \gamma) + \Delta A_{i,t} \cdot \gamma \quad (7)$$

Відмінність в доходах ( $\Delta D_{i,t}$ ) формується, перш за все, за рахунок відмінності в доходах від перевезень, що складаються з частини плати за перевезення, виконуваних в межах дільниці, та

додаткових зборів. Тобто перевищення операційного доходу і-го варіанту в порівнянні з базовим в періоді визначається співвідношенням:

$$\Delta D_{i,t} = \left[ d_{p-k} \cdot \Delta \sum P_{p-k} + d_r \cdot \Delta \sum PL_i + \Delta D_{d.z.v} + \right. \\ \left. + \Delta D_{pas.d} + \Delta D_{pas.pr} + \Delta D_{d.z.pas} + \Delta D_{in} \right] \quad (8)$$

де  $d_{p-k}$  – середня дохідна ставка за початково-кінцеву операцію;

$\Delta \sum P_{p-k}$  – перевищення кількості відправлених та прийнятих тон вантажу і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$d_r$  – середня дохідна ставка за операцію руху;

$\Delta \sum PL_i$  – перевищення тарифного вантажообігу і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$\Delta D_{d.z.v}$  – перевищення доходів від додаткових послуг вантажовласникам (додаткові збори) і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$\Delta D_{pas.d}$  – перевищення доходів від пасажирських перевезень в дальньому сполученні і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$\Delta D_{pas.pr}$  – перевищення доходів від пасажирських перевезень в приміському сполученні і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$\Delta D_{d.z.pas}$  – перевищення доходів від комісійних зборів за послуги, надаються пасажиром, і-го варіанту в порівнянні з базовим;

$\Delta D_{in}$  – перевищення інших операційних доходів і-го варіанту в порівнянні з базовим.

Визначення впливу варіанту на операційні витрати вимагає їх розділення на змінні та умовно-постійні з окремим визначенням впливу варіанту на кожну складову. При цьому вплив на змінні витрати може бути виявлений виходячи зі впливу варіанта на показники експлуатаційної роботи. Визначення впливу на умовно-постійні витрати вимагає, на думку здобувача, визначення частини умовно-постійних витрат, що пов'язана з утриманням залізничної інфраструктури дільниці, що розглядається.

Перевищення амортизації підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$  ( $\Delta A_{i,t}$ ) пов'язано з амортизацією необоротних активів, які формуються за рахунок

перевищення капітальних вкладень підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим в періоді  $t$  ( $\Delta K_{i,t}$ ), а також зі зменшенням амортизації за рахунок ліквідації основних засобів. З використанням прямолінійного методу нарахування амортизації, прийнятого на залізничному транспорті, перевищення амортизації можна визначити за формулою [2]:

$$\Delta A_{i,t} = \frac{\sum \Delta K_{i,t}}{\bar{T}_{kor}} - \sum A_{lik,i,t} \quad (9)$$

де  $\sum \Delta K_{i,t}$  – накопичена на момент  $t$  сума перевищення капітальних вкладень підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим;

$\bar{T}_{kor}$  – середньозважений термін корисного використання необоротних активів які формуються за рахунок перевищення капітальних вкладень підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить дільницю, що досліджується, за і-м варіантом в порівнянні з базовим;

$\sum A_{lik,i,t}$  – накопичена на момент  $t$  амортизація необоротних активів, що ліквідуються за і-м варіантом у порівнянні з базовим.

Визначення вартості реверсії базується на визначенні поточної вартості грошових потоків після закінчення періоду прогнозування. При цьому, період прогнозування необхідно встановити таким чином, щоб, по-перше, виключити грошові потоки, пов'язані з довгостроковими зобов'язаннями, по-друге, забезпечити стабілізацію складових чистого грошового потоку, або їх зміну зі стабільними темпами.

У разі стабілізації елементів грошового потоку (тобто утворення ануїтету) вартість реверсії може бути визначена за формулою поточної вартості нескінченного ануїтету:

$$V_{rev} = \frac{\Delta NP_{i.T_{pr}+1} + \Delta A_{i.T_{pr}+1} - \Delta \bar{K}_i}{R}, \quad (10)$$

де  $\Delta NP_{i.T_{pr}+1}$  – перевищення чистого прибутку підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить ділянку, що досліджується, за  $i$ -м варіантом в порівнянні з базовим в першому періоді після прогнозного періоду;

$\Delta A_{i.T_{pr}+1}$  – перевищення амортизації підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить ділянку, що досліджується, за  $i$ -м варіантом в порівнянні з базовим в першому періоді після прогнозного періоду;

$\Delta \bar{K}_i$  – перевищення середніх річних капітальних витрат на просте відтворення необоротних активів підприємства за  $i$ -м варіантом в порівнянні з базовим в періоді після прогнозу.

Оскільки джерелом фінансування простого відтворення необоротних активів є амортизація, в довгостроковій перспективі можна вважати, що  $\Delta A_{i.T_{pr}+1} = \Delta \bar{K}_i$ . Тому формула (10) приймає вигляд:

$$V_{rev} = \frac{\Delta NP_{i.T_{pr}+1}}{R}. \quad (11)$$

Якщо очікується зміна елементів грошового потоку з постійним темпом приросту (зменшення), для визначення вартості реверсії використовується модель Гордона. При цьому враховується, що амортизація є джерелом лише простого відтворення, а внутрішнім джерелом фінансування розширеного відтворення є чистий прибуток. В цьому випадку вартість реверсії може бути визначена за формулою:

$$V_{rev} = \frac{\Delta NP_{i.T_{pr}+1} - q \cdot \Delta \bar{K}_i}{R - q}. \quad (12)$$

де  $q$  – середньорічний темп приросту перевищення чистого прибутку підприємства, цілісний майновий комплекс якого містить ділянку, що досліджується, за  $i$ -им варіантом в порівнянні з базовим в періоді після прогнозного.

### ВИСНОВКИ

На наш погляд, для критерію, що розглядається, доцільним є застосування методичного підходу до врахування ризику, який ґрунтується на збільшенні ставки дисконту на премію за ризик, оскільки саме такий підхід дозволяє звести двоокритеріальну задачу прийняття рішення в умовах ризику (за критеріями дохідності та ризику) до однокритеріальної задачі (за критерієм чистої поточної вартості).

На наш погляд, в залежності від наявної інформації може бути застосований будь-який метод визначення ставки дисконту з урахуванням премії за ризик, проте кращими є підходи, засновані на виявленні дохідності за ринковим спостереженнями.

### Список використаних джерел

1. Гненний, О.М. (2013) Методологічно-прикладні основи оцінювання вартості майна та майнових прав підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту): дисертація на здобуття ступеня доктора економічних наук. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності) / О.М.Гненний. Дніпропетровськ, ДНУЗТ, 435 с.
2. Кириленко, О.Н. (2014) Экономическая эффективность методов эксплуатации малоделятельных линий: научная статья / О.Н. Кириленко. Москва, Экономика железных дорог: журнал. ЗАО «МЦФЕР», Вып. 8, с. 79-85.

ЛЕПЕТАН

Інна Михайлівна

КОВАЛЬЧУК

Ірина Віталіївна  
kovalchukira05@mail.ru

ГЛОВЮК

Альона Сергіївна

к.е.н., доцент кафедри  
бухгалтерського обліку  
Вінницького національного  
аграрного університету

студент Вінницького національного  
аграрного університету

студент Вінницького національного  
аграрного університету

УДК 336.144:65.014.1

**БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ****BUDGETING AS THE INSTRUMENT OF ACHIEVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

*У статті розглянуто основні етапи та складові процесу бюджетування. Запропоновано порядок його проведення, що забезпечить створення оптимальної структури, залежно від напрямків та стратегії діяльності підприємства. Розкрито суть бюджетування, його роль та можливості для ефективного управління господарською діяльністю. Проаналізована необхідність впровадження системи бюджетування та контролю. Виявлено можливі ризики при бюджетуванні.*

*В статье рассмотрены основные этапы и составляющие процесса бюджетирования. Предложено порядок его проведения, что обеспечит создание оптимальной структуры, в зависимости от направлений и стратегии деятельности предприятия. Раскрыта суть бюджетирования, его роль и возможности для эффективного управления хозяйственной деятельностью. Проанализирована необходимость внедрения системы бюджетирования и контроля. Выявлены возможные риски при бюджетировании.*

*In the article the main stages and components of budgeting. We offered the order him of the meeting that will provide an optimal structure, depending on the direction and strategy of the company. Disclosed the essence of budgeting, its role and capabilities for effective economic management. Analyzed the need to introduce a system of budgeting and control. Discovered risks when budgeting.*

**Ключові слова:** бюджетування, система бюджетування, бюджетна класифікація, зведений бюджет, бюджетний контроль, ризики

**Ключевые слова:** бюджетирования, система бюджетирования, бюджетная классификация, сводный бюджет, бюджетный контроль, риски

**Keywords:** budgeting, system of budgets, budget classification, the consolidated budget, budget control, risk

**ВСТУП**

На сучасному етапі розвитку економічних відносин дуже важливими залишаються питання бюджетування та контролю фінансової діяльності підприємства.

Актуальність бюджетування полягає в плануванні майбутньої діяльності підприємства на основі системи бюджетів, за допомогою яких здійснюється кількісний аналіз фінансового планування та контроль за його виконанням. Тому впровадження бюджетування на підприємствах стає об'єктивною необхідністю, яка має забезпечити його конкурентоспроможність.

Проблеми розвитку бюджетування вивчають як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: А. Баландіна [1], Ф.Ф. Бутинець [2], О.Н. Волкова [3], Л.В. Гуцаленко [4], Н.А. Іщенко [5], І.М. Лепетан [6], М.Ф. Огійчук [7], О.А. Подолянчук [8], В.В. Смачило [9], Ю.О. Шу-мило [10] та ін.

**МЕТА РОБОТИ**

Полягає у визначенні економічної сутності поняття «бюджетування», класифікації, етапів і складових процесу бюджетування.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та інформаційною основою є сучасні наукові публікації, монографії, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Метою діяльності будь-якого підприємства в умовах ринкових відносин є збільшення прибутку. Досягти цього можна збільшенням випуску продукції, поліпшенням якості продукції, зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей і площ, робочої сили і робочого часу,



розширення ринку продажів та інше. Шляхи досягнення підприємства визначаються у процесі стратегічного планування. Деталізація перспективного планування здійснюється шляхом бюджетування, тобто визначення короткострокових (поточних) завдань в межах загальної довгострокової стратегії [11].

Складання бюджетів є невід'ємною складовою загального процесу планування на підприємстві. Механізм бюджетного планування доходів та витрат слід впроваджувати для забезпечення економії

грошових коштів, більшої оперативності в управлінні цими коштами, зниження непрямих витрат і втрат, а також для збільшення достовірності планових показників. Бюджет – це оперативний фінансовий план, який, як правило, складають за рік, що відображає вхідні і вихідні грошові потоки по операційній, фінансовій та інвестиційній діяльності [12].

Для більш точного розуміння поняття «бюджетування» проаналізуємо погляди різних науковців у таблиці 1.

Таблиця 1

## Економічна суть «бюджетування» в працях вітчизняних вчених

Автор	Визначення
Баландіна А. [1]	Бюджетування можна розглядати як специфічний підхід до поєднання планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання діяльності холдингу
Волкова О.Н. [3]	Бюджетування – це процес узгодженого планування і управління діяльністю організації за допомогою бюджетів (кошторисів) і економічних показників, що дозволяють визначити вклад кожного підрозділу і кожного менеджера в досягнення спільних цілей
Гуцаленко Л.В. [4]	Бюджетний контроль - різновид фінансового контролю, що здійснюється відповідними органами державного фінансового контролю, полягає у встановленні фактичного стану справ щодо дотримання вимог чинного законодавства на підконтрольному суб'єкті
Іщенко Н.А. [5]	Бюджетування – це ефективний інструмент фінансового менеджменту, який забезпечує узгодження діяльності структурних підрозділів з метою досягнення поставленої цілі.
Огійчук М.Ф. [7]	Бюджетування – це стандартизований процес визначення обсягу і складу витрат, пов'язаних з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів та забезпечення покриття цих витрат результатами підприємства.
Смачило В.В. [9]	Бюджетування – це технологія складання фінансового плану; це процес, який передбачає координацію та організацію роботи підрозділів, виконує функції планування, контролю, мотивації та має фінансову спрямованість.
Шумило Ю.О. [10]	Бюджетування – оперативне фінансове планування на підприємстві в розрізі центрів відповідальності, що забезпечує управління доходами, витратами, фінансовими результатами на основі використання бюджетів.

Таким чином, бюджетування — це складний процес, що має за мету об'єднати цілі, плани, рішення та оцінку їх виконання. Підприємства, які не складають річні бюджети, втрачають за рік до 20 % своїх доходів, тому бюджетування є невід'ємною складовою ефективного фінансового планування.

Підприємства, що використовують процес бюджетування, можуть самостійно обирати шлях його складання: як інструмент планування або як інструмент управління грошовими коштами та фінансовими результатами.

На сьогодні на підприємствах склалась велика видова різноманітність бюджетів, що класифікуються за різними ознаками. Проте перелік бюджетів не є стандартизованим, а змінюється залежно від певних умов діяльності підприємства. Вибір тих чи інших видів бюджетів може бути зумовлений різними факторами, зокрема, галузевими особливостями, специфікою діяльності підприємства, розміром та організаційною структурою підприємства, його стратегією. Хоча існують і типові бюджети, що застосовуються будь-яким підприємством, яке займається бюджетуванням [13].

З метою організації бюджетного планування діяльності структурних підрозділів на підприємстві створюється система бюджетів, яку можна класифікувати за певними ознаками, наведеними на рис. 1.

Доцільно відмітити, що в даний час не розроблено конкретної методики запровадження бюджетування в окремих підприємствах. На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду функціонування системи бюджетування можна виділити такі етапи організаційних процедур її запровадження [15]:

1. Призначення керівного органу, який би займався безпосередньо організацією та управлінням бюджетування. Таким органом може бути бюджетний комітет, який постійно діє і займається детальною перевіркою стратегічних виробничих та фінансових планів, дає рекомендації і оперативно вносить корективи в діяльність підприємства. Бюджетний комітет як головний орган управління процесом бюджетування виконує такі функції: проводить вибір бюджетної політики; вивчає бюджетні показники, що підготовлені керівниками структурних підрозділів; проводить перегляд бюджетних показників (якщо

необхідно) та їх затверджує; аналізує запропоновані бюджети та готує відповідні рекомендації.

2. Організація засідань адміністрації підприємства чи серія засідань керівників нижчої, середньої та вищої ланок. На даному етапі розробляються і доводяться до нижчих ланок розроблені на основі стратегічних цілей загальні короткострокові цілі підприємства, а також встановлюються межі економічних та інших показників стосовно виробництва продукції, персоналу, засобів виробництва тощо.

3. Виявлення «вузьких місць» та розроблення шляхів їх усунення.

4. Проектування та затвердження змін організаційної структури, визначення центрів відповідальності, в розрізі яких здійснюватиметься бюджетування діяльності і формування облікової та аналітичної інформації.

5. Здійснення бюджетування, що вимагає певних змін в системах обліку і контролю та навчання спеціалістів, які відповідають за складання бюджетів, керівників центрів відповідальності та вищого рівня управління основам планування, організації контролю і аналізу. Облік організовується за центрами відповідальності.

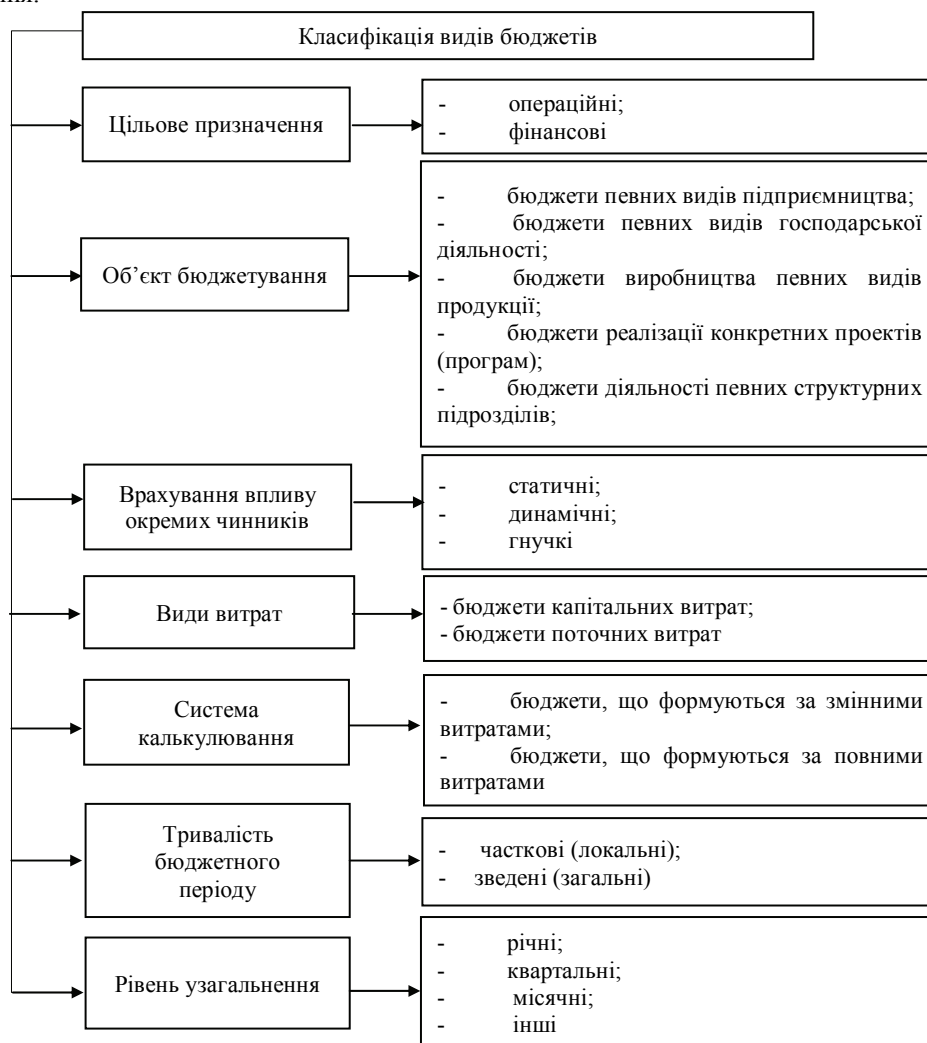


Рис. 1. Класифікація видів бюджетів за ознаками [систематизовано авторами на основі [14]]

Складання бюджету завжди починається з визначення грошового балансу на початок періоду планування, який є залишком коштів на рахунках та в касі підприємства на кінець попереднього періоду. Якісно складений бюджет забезпечує координацію різних напрямків діяльності підприємства і узгодженість роботи всіх його підрозділів. Тому кожне підприємство у процесі складання свого бюджету повинно дотримуватися певних етапів його проведення, які можна розглянути у таблиці 2.

Для того, щоб розробити бюджет, потрібно визначити, який масштаб діяльності підприємства. Тому такий бюджет може бути складений, як для

підприємства загалом, так і для певних структурних підрозділів цього підприємства.

Найбільш поширеним та повноцінним, з огляду наукового обґрунтування, є генеральний (зведений) бюджет. Зведений бюджет — це деталізований план на майбутнє. Звичайно процес його формування здійснюється протягом шести місяців до початку бюджетного року. Він являє собою скоординований по всіх підрозділах або функціям план роботи для організації в цілому. Складається з двох основних бюджетів – операційного і фінансового бюджетів – та допоміжних [16].

Розрізняють кілька видів зведеного бюджету, класифікацію якого здійснюють за ознаками (рис.2).

Порядок складання бюджету для підприємства [авторське узагальнення]

№	Етапи складання бюджету	Характеристика
1	Цільова орієнтація менеджерів	рівень збільшення обсягів продажів виробництва
		зміни в ціновій та асортиментній політиці
		зміна в технології виробництва
		зміна рівня заробітної плати
2	Визначення факторів, що обмежують розвиток	попит на продукцію
		наявність обігових коштів
		виробнича потужність
		логістичні можливості
3	Підготовка бюджету продажів	використання математичних моделей для прогнозування попиту
4	Початкова підготовка бюджетів на нижніх рівнях	складання бюджету найнижчих структурних підрозділів або функціональних бюджетів і передання їх на більш високі рівні управління, де бюджети коригуються і узгоджуються.
5	Обговорення бюджетів з керівництвом	узгодження проектів функціональних бюджетів за участі керівників
6	Координація і консолідація бюджетів	в процесі складання консолідованого бюджету компанії окремі функціональні бюджети аналізуються на відповідність між собою.
7	Кінцеве затвердження бюджетів	консолідований бюджет затверджується вищим керівництвом і доводиться до відома керівників кожного центру відповідальності.
8	Аналіз виконання бюджетів	контролю за виконанням, аналізу відхилень, пошуку обмежень і шляхів оптимізації.

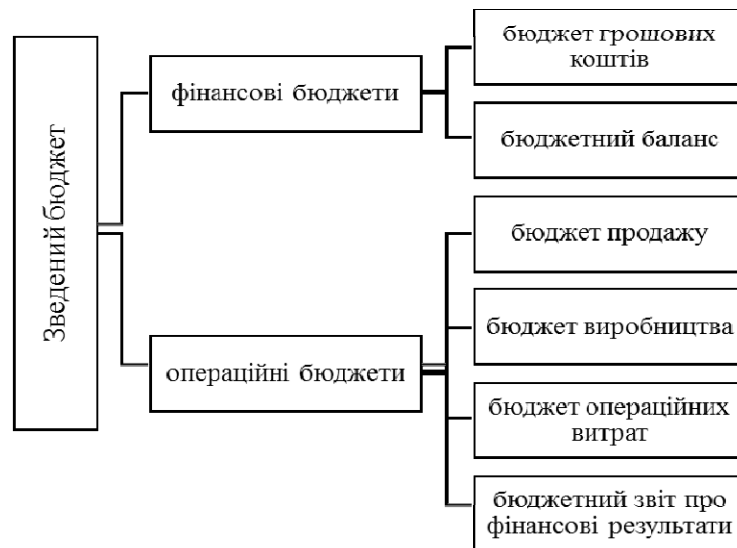


Рис. 2. Основні складові зведеного бюджету [систематизовано авторами на основі [2]]

Існує ряд факторів, які впливають на процес бюджетування, серед яких є: відсутність належної маркетингової інформації; незадовільний стан економіки; інфляційні процеси; рівень кваліфікації персоналу тощо. Деякі із наведених факторів залежать від управлінських рішень на підприємстві, а інші ж існують незалежно від підприємства. Тому при розробці системи бюджетів на підприємстві важливо здійснити аналіз та оцінку впливу кожного фактору на систему бюджетування.

Рациональна організація бюджетування запроваджується через наскрізну систему бюджетів, тобто як в

окремих структурних підрозділах, так і підприємства в цілому. Така система дозволяє встановлювати дієвий бюджетний контроль за надходженням і витрачанням коштів.

Наприкінці звітного періоду неодмінно складаються звіти про виконання бюджетів, які є основою для здійснення бюджетного контролю. У звітах порівнюються фактичні показники із запланованими, розраховуються відхилення від бюджету і даються пояснення до них [15].

Таким чином, бюджет є інструментом як планування, так і контролю. Тобто, на початку

періоду діяльності бюджет є планом або нормативом, а в кінці періоду – засобом контролю, за допомогою якого фінансові менеджери можуть оцінити ефективність діяльності підприємства і прийняти управлінські рішення щодо його вдосконалення в майбутньому.

Для того, аби зробити систему бюджетування максимально ефективною, потрібно заздалегідь спрогнозувати ризики, з якими може зіткнутися підприємство. Основними з яких є: надання неякісних даних, спротив персоналу і керівників підрозділів, конфлікти між менеджерами, завищення підрозділами власних потреб і витрат, демотивація персоналу. Причинами цих ризиків можуть стати низький або занадто жорсткий контроль за виконанням бюджетів, незбалансована передача повноважень і обов'язків підрозділам, відсутність обговорення бюджетів з виконавчими центрами, нестача кваліфікованих кадрів.

### ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження охарактеризовано зміст поняття бюджетування різними вченими та економістами. Впровадження ефективної системи бюджетування забезпечить достовірність, контроль та відповідальність за виконання бюджету. Виявлено, що найбільш поширеним та повноцінним є генеральний (зведений) бюджет підприємства, який деталізує план на майбутнє. Проаналізувавши бюджет підприємства, нами було встановлено, що на підприємствах залежно від поставлених цілей та умов діяльності використовується чимала кількість бюджетів, які класифікуються за різними ознаками.

На нашу думку, своєчасно та грамотно складений бюджет підприємства допоможе заздалегідь виявити напрямки бізнесу та підрозділи компанії, які потребують залучення зовнішнього фінансування, оцінити потребу у коштах, збалансувати внутрішні та зовнішні джерела фінансування.

Для вирішення проблем, що тісно пов'язані з ризиками, ми пропонуємо застосовувати комплексний підхід до впровадження бюджетування, а саме, щоб складання планів проводилося кваліфікованими співробітниками, була децентралізація структури управління, підготовка і проведення роз'яснювальної роботи з персоналом.

### Список використаних джерел

1. Баландина А. Построение системы бюджетирования в холдинговых структурах [Текст] / А. Баландина // Вестник Томского государственного университета. – 2007. – № 296. – С. 134-140.
2. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник / Ф.Ф. Бутинець та ін. // 8-е вид., доп. і перероб. Житомир ПП «Рута». – 2009. – 912 с.
3. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 268 с.
4. Гуцаленко Л.В. Державний фінансовий контроль: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] /

Л.В. Гуцаленко, В.А. Дерій, М.М. Коупатрий. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 424 с.

5. Іщенко Н.А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві / Н.А. Іщенко // Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки. – 2011. – № 19. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2011\\_19/stat\\_19/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf)

6. Лепетан І.М. Важливість та проблеми управлінського обліку в сучасних умовах господарювання / І.М. Лепетан, С.Ю. Дьяконова // Круглий стіл. Соціум. Наука. Культура. Економіка. – 2007. - №5. – С. 24-26.

7. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами [Текст]: підручник / [М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, М.І. Беленкова та ін.]; за ред. проф. М.Ф. Огійчука. – [6-те вид., переробл. і допов.]. – К.: Алерта, 2011. – 1042 с.

8. Подолянчук О.А. Бюджетування як елемент внутрішньогосподарського контролю / О.А. Подолянчук // Економіка АПК. - 2011. - №3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/card.php?id=3192>

9. Смачило В.В. Формування системи бюджетування газорозподільних підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.В. Смачило; Укр. держ. академ. залізнич. транспорту. – Харків, 2005. – 26 с.

10. Шумило Ю.О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ю.О. Шумило; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К., 2010. – 19 с.

11. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік [текст]: навч. посіб. / І.Б. Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нарігська - К.: «Центр учбової літератури». – 2013. – 688с.

12. Череп А.В. Роль бюджетування у фінансовому плануванні діяльності підприємств / А.В. Череп, З.П. Урсова // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 3(15). – С. 209-216.

13. Гуцал О.П. Бюджет витрат на персонал у системі бюджетів підприємства / О.П. Гуцал // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2014. - № 1. - С. 402-407.

14. Правдюк Н.Л. Управлінський облік у схемах і таблицях / Н.Л. Правдюк, К.В. Бурко К.В., І.М. Лепетан // Навчальний посібник. – Вінниця, 2009. – 125 с.

15. Марич П.М., Коваль Л.П. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб. – Львів: 2010. - 250 с.

16. Куцик В.І. Технологія бюджетування як інструмент управління підприємством / В.І. Куцик, І.В. Горбатюк // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – Вип.21.5. – С. 248-253.

ГОЛОВНЯ

Олена Михайлівна  
ellens@meta.ua

УДК 334.021.1 / 332.142

ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІTOOLS OF STRATEGIC PLANNING OF SOCIAL AND ECONOMIC  
DEVELOPMENT VINNYTSIA REGION

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет

*Стаття присвячена дослідженню інструментів реалізації процесу стратегічного планування. Досліджено, що стратегічне планування спрямоване на досягнення цілей, поставлених органами державної влади а також є основним інструментом структурних перетворень в економіці України та розв'язання важливих соціально-економічних проблем її регіонів.*

*Статья посвящена исследованию инструментов реализации процесса стратегического планирования. Доказано, что стратегическое планирование направлено на достижение целей, поставленных органами государственной власти а также является основным инструментом структурных преобразований в экономике Украины и решения важных социально-экономических проблем ее регионов.*

*The article investigates instruments implementing the strategic planning process. Investigated that strategic planning aimed at achieving the goals set by the government and is the main tool of structural changes in the economy of Ukraine and solving important social and economic problems of its regions.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, регіон, методи управління, соціально-економічний розвиток

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, регион, методы управления, социально-экономическое развитие

**Keywords:** strategic planning, region management, socio-economic development

## ВСТУП

Розвиток регіонів України характеризується диспропорційністю та незначним економічним зростанням, а також зосередженням виробничого, інвестиційного, фінансового, трудового потенціалу в незначній кількості регіонів.

Державне регулювання соціально-економічного розвитку регіону в ринкових умовах має здійснюватися через застосування низки комплексних методів управління. Особливої уваги заслуговує стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіонів.

Досить вагомим внеском у практику управління розвитком регіонів є наукові дослідження відомих українських учених. Зокрема, регулювання розвитку економіки регіонів України досліджували у своїх працях Данилишин Б.М., Куценко В.І., Сухоруків А.І. Теоретичні підходи до визначення механізму стратегічного планування у сфері державного управління регіональним розвитком досліджували Гнатенко А.І., Коритко Т.Ю., Медвідь В.Ю.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. визначає такі цілі державної регіональної політики до 2020 року: підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів, територіальну соціально-еконо-

мічну інтеграцію і просторовий розвиток, ефективно державне управління у сфері регіонального розвитку.

Забезпечити реалізацію названих цілей можна за допомогою стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіонів України. Метою статті є дослідження особливостей планування соціально-економічного розвитку у Вінницькій області.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Практика управління регіональною економікою свідчить про те, що територіальні диспропорції в Україні дуже стійкі, а їх подолання вимагає тривалого часу. Навіть за умов значної фінансової підтримки депресивних регіонів це завдання не вдається швидко вирішити, якщо не забезпечено умови реалізації наявного потенціалу регіонів.

Подолання міжрегіональних диспропорцій можливе за умов запровадження принципів стійкого розвитку, програмно-цільового підходу й таких синергетичних механізмів, як міжрегіональне кооперування, диверсифікація виробництва, імпортозаміщення, формування регіональних інноваційних систем, корпоратизація та кластеризація [5].

Але цим механізмам має передувати планування та прогнозування, що є економічними методами стратегічного управління. Планування заключається в розробці і практичному здійсненні планів, які визначають майбутній стан економічної системи,

шляхів, методів і засобів його досягнення. Планування – це ціленаправлена діяльність держави, органів управління, господарюючих суб'єктів по розробці перспектив соціально-економічного розвитку держави. Категорія «план» багатозначна: це і задум, і проект, система цілей, перелік завдань та засобів, порядок роботи.

Планування є процесом, який повинен визначити напрямки регіональної економічної політики з метою забезпечення стабільного, динамічного регіонального економічного розвитку. Процес планування направлений на передбачення показників майбутнього розвитку регіону з метою здійснення правильного вибору шляхів досягнення мети за умови найбільш раціонального використання місцевих ресурсів.

Сучасні підходи до стратегічного планування дозволяють упорядкувати й ранжувати систему заходів, направлених на економічний розвиток регіону за їх пріоритетністю для територіальної громади. Крім того, в умовах обмеженого фінансування, порядок реалізації заходів формується так, щоб ефективність їхньої віддачі була найвищою. Ще однією особливістю сучасних підходів стратегічного планування, яке здійснюється на тривалий період (до 15 років) є те, що воно не прив'язане до періоду, на який обираються органи місцевої влади, а значить позбавлене персонального впливу місцевих керівників на формування черговості подій, які визначають економічний та соціальний розвиток регіону [4].

Вінницька область – є аграрно-промисловим та культурно-історичним регіоном України, яка робить значний внесок у соціально-економічний розвиток держави.

В області проводиться робота для забезпечення зростання економіки Вінниччини та вирішення гострих соціально-економічних питань, які в значній мірі можна вирішити за допомогою стратегічного планування. Регіональні потреби Вінницької області відображаються в програмах соціального і економічного розвитку, які розробляються з метою аналізу

соціально-економічної ситуації, визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, які стримують регіональний розвиток. Прикладом такого планування є план реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на 2016-2017 роки [3].

При плануванні регіонального розвитку важливо підкреслити два виміри інтегрованості, а саме: 1) горизонтальна інтегрованість: інтегрованість компонентів стратегії (економічний розвиток, соціальний розвиток плюс надання публічних послуг та інфраструктура, захист навколишнього середовища та природних ресурсів), інтегрованість галузей (міжгалузевий підхід замість галузевого підходу); 2) вертикальна інтегрованість - узгодження регіональних планів розвитку з ієрархічно вищим системами – державними стратегіями і програмами: державна стратегія регіонального розвитку, галузеві стратегії і плани, державні цільові програми, бюджетні програми [2].

Тобто, бюджетне планування є важливою складовою стратегічного планування. Бюджетне управління являє собою процес розробки майбутніх планів операцій і контролю виконання планів. Іншими словами, бюджетне планування – це технологія планування, обліку і контролю. Тобто основними складовими бюджетування є бюджетне планування, бюджетний облік і бюджетний контроль.

За 9 місяців 2016 року надходження власних доходів місцевих бюджетів Вінницької області зросли у 1,5 рази (на 1,2 млрд. грн.) порівняно з аналогічним періодом минулого року (з 2,1 млрд. грн. до 3,3 млрд. грн.). У порівнянні з початком 2016 року, залишки коштів загального фонду збільшилися на 451 млн. грн. та станом на 01.10.2016 року склали 1105 млн. грн., у т.ч. на депозитних рахунках в банках знаходиться 238 млн. грн.

Власні ресурси Вінницької області за 9 місяців 2016 року порівняно з аналогічним періодом 2015 року зросли в 1,5 рази (на 1,2 млрд. грн.). А доходи бюджетів області з трансферами зросли в 1,2 рази (табл. 1).

Таблиця 1

#### Виконання доходів загального фонду місцевих бюджетів Вінницької області за 9 місяців, млн. грн

[складено автором за [1]]

№ п/п	Категорія доходу	2015 рік, млн. грн	2015 рік, %	2016 рік, млн. грн	2016 рік, %
1	Податок на доходи фізичних осіб	1188	24	1864	30
2	Освітня субвенція	1386	27	1422	23
3	Медична субвенція	1300	26	1297	21
4	Плата за землю	323	6	471	8
5	Єдиний податок	292	6	422	7
6	Акцизний податок	172	3,5	279	4
7	Інші податки та збори	154	3,5	232	4
8	Базова дотація	236	5	197	2,9
9	Субвенція на формування інфраструктури	-	-	4	0,1
10	Всього	5051	100	6188	100

За 9 місяців 2016 року надходження доходів загального фонду місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад області (з урахуванням трансфертів з державного бюджету) склали 83 млн. грн., що більше майже в 6 разів порівняно з

надходженнями аналогічного періоду 2015 року до бюджетів місцевих рад, які увійшли до складу об'єднаних територіальних громад. Надходження власних доходів місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад зросли більше ніж у 3 рази (на

34 млн. грн.) порівняно з 9 місяцями 2015 року (з 14 млн. грн. до 48 млн. грн). У порівнянні з початком 2016 року, залишки коштів загального фонду збільшилися на 13 млн. грн., або зросли більше ніж у 4 рази та станом на 01.10.2016 склали 17 млн. грн.

Аналіз планів соціально-економічного розвитку Вінницької області свідчить, що існуюча на сьогодні система фінансування планів регіонального розвитку є неефективною, оскільки ускладнена через значну тривалість процедур прийняття рішень стосовно затвердження відібраних інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, що призводить до низької результативності їх реалізації, підвищення вартості реалізації планів соціально-економічного розвитку.

### ВИСНОВКИ

Ефективне державне регулювання забезпечується за допомогою планування як ефективної діяльності за зв'язком потреб і можливостей, а також узгодження інтересів суб'єктів господарювання і суспільного життя.

Існуючі стратегічні плани регіонального розвитку у більшості випадків не виконуються в повному обсязі відповідно до встановлених критеріїв ефективності, що можна пояснити такими основними причинами: відсутність системної ієрархії цілей стратегічних планів; відсутність налагоджених механізмів використання досягнутих результатів

попередніх програм в майбутніх проектах; велика частина запропонованих в стратегіях програмних заходів носить формальний характер і не відповідає вимогам, що пред'являються до програмних заходів.

### Список використаних джерел

1. Виконання доходів місцевих бюджетів за 9 місяців 2016 року. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.minfin.gov.ua>
2. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. Інструмент для розробки стратегій регіонального розвитку і планів їх реалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.if.gov.ua>
3. План реалізації Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на 2016-2017 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [dfr.minregion.gov.ua/.../Plan-realizatsiyi-St](http://dfr.minregion.gov.ua/.../Plan-realizatsiyi-St).
4. Роль стратегічного планування у реалізації регіональної економічної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cpk.org.ua/>
5. Сухоруков А.І. Моделювання та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів України: монографія / А.І. Сухоруков, Ю.М. Харазішвілі. – К. : НІСД, 2012. – 368 с.

ГУЗЕНКО

Олена Павлівна

Guzenko\_ep@kneu.dp.ua

УДК 330.322 (075.8)

ОБҐРУНТУВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ ТА  
УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ ЗА ПРОЕКТОМTHE REASONING OF THE RELATIONSHIP OF INVESTMENT ANALYSIS  
AND MANAGEMENT DECISIONS BY THE PROJECT

к.е.н., доцент, Криворізький  
економічний інститут  
Державного вищого  
навчального закладу  
«Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

У статті досліджено та надано авторське бачення сутнісної характеристики дефініції «інвестиційний аналіз». Розроблено блок-схему видової структури взаємозв'язку інвестиційного аналізу та управлінського рішення за проектом, із деталізацією основних сегментів.

В статье исследовано и представлено авторское видение сущностной характеристики дефиниции «инвестиционный анализ». Разработана блок-схема видовой структуры взаимосвязи инвестиционного анализа и управленческого решения по проекту, с детализацией основных сегментов.

The article investigates and presents the author's vision of the essential characteristics of the definition of "investment analysis". The developed block diagram of the specific structure of the relationship of investment analysis and management decisions for the project, detailing the main segments.

**Ключові слова:** інвестиційний аналіз, проектний аналіз, управлінське рішення, дефініція, критерії оцінювання, інформаційний потік, аналітичний сегмент

**Ключевые слова:** инвестиционный анализ, проектный анализ, управленческое решение, дефиниция, критерии оценивания, информационный поток, аналитический сегмент

**Keywords:** investment analysis, project analysis, management decision, definition, evaluation criteria, information flow, analytical segment

## ВСТУП

Інвестиційний аналіз займає доволі помітне місце в прийнятті рішень за проектом. Посилення конкурентної боротьби, мінливість ринкового оточення, економічні виклики в Україні потребують від суб'єктів підприємницької діяльності здатності швидко та ефективно реагувати на ці події та враховувати своєчасно зміни при адаптації інвестиційного проекту. Рольовий сегмент інвестиційного аналізу лежить в площині доцільності постійного оцінювання критеріїв проекту з метою запобігання неточностей, та підсилення впевненості в досяганні поставленої мети.

Дослідженню проблеми інвестиційного аналізу та прийняттю управлінських рішень за його результатами приділили увагу у своїх працях провідні вчені-економісти: А.А. Пересада, Ю.М. Коваленко та С.В. Онікієнко [1], І.М. Боярко та Л.Л. Гриценко [2], Т.С. Колмикова [3], Г.О. Бардиги [4], Г.М. Тарасюк [5] та інші. Аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що питанням інвестиційного аналізу з позиції приділено недостатньо уваги.

Крім того, останнім часом молоді науковці відзначилися доволі змістовними працями з питань інвестиційного аналізу. До їх складу варто віднести: Л.М.Карпенко [6], Т.Г. Грицай [7], Р.К. Шурпенкову [8], Ю.В. Дзядикевич [9], П.П. Микитюк [10], Т.В.Євдокимова [11] та інші. Цінність досліджень молодих науковців полягає в тому. Що проблематичні аспекти інвестиційного аналізу розглядаються з

позиції сучасних реалій, проте лише в межах обраного напрямку вивчення. Усе викладене доводить актуальність та своєчасність обраного напрямку дослідження.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні змістовності сутнісної характеристики дефініції «інвестиційний аналіз» та розкритті взаємозв'язку її із управлінськими рішеннями.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічними засобами дослідження є системний підхід до аналізу економічних явищ і процесів, базові положення теорії інвестиційного аналізу. Системний метод застосовувався для визначення місця інвестиційного аналізу в прийнятті управлінських рішень за проектом. Загально логічні методи наукового пізнання застосовувалися для удосконалення взаємозв'язку між результативністю інвестиційного аналізу та прийняттям управлінського рішення по адаптації проекту.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У процесах управління проектами інвестиційний аналіз є одним із найвідповідальніших етапів. Таким аналіз є необхідним як для керівного складу суб'єкта господарювання, який здійснюватиме інвестиційний проект, так і для представлення його зовнішньому інвестору метою обґрунтування доцільності вкладення коштів. Очевидно, що ймовірність прийняття помилкових рішень залежить від сформованого інформаційного потоку, який, в свою



чергу, виступає результатом інвестиційного аналізу.

Перш ніж звертатися до заходів удосконалення результативності інвестиційного аналізу доцільно зупинитися більш деталізовано на сутнісній характеристиці даної дефініції. Так, А.А. Пересада, Ю.М. Коваленко та С.В. Онікієнко [1] пропонують розглядати інвестиційний аналіз як окрему науку. На погляд науковців дефініцію «інвестиційний аналіз» варто трактувати як систему спеціалізованих знань про методи та прийоми дослідження процесів, які залучені для обробки та оцінювання економічної інформації про інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання.

В свою чергу І.М.Боярко та Л.Л. Гриценко [2] характеризують дефініцію «інвестиційний аналіз» як комплекс методичних і практичних прийомів та методів розробки, обґрунтування й оцінки доцільності реалізації інвестицій з метою прийняття інвестором ефективного рішення. Вчені стверджують той факт що інвестиційний аналіз варто розглядати як динамічний процес.

У своїй праці Т.С. Колмикова [3] розглядає дефініцію «інвестиційний аналіз» як аналітичну роботу, спрямовану на визначення критичних параметрів інвестиційного проекту, що призводить до успіху або ж невдачі інвестування. З аналогічної позиції, дещо в зміненому вигляді, визначає дефініцію «інвестиційний аналіз» Л.М. Карпенко [6] «...метод системної аналітично-дослідної роботи з оптимізації інвестиційних рішень».

Разом з тим, Т.Л. Грицай [7] розглядає дефініцію «інвестиційний аналіз» як визначення конкретного завдання аналізу певних процесів та явищ інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання.

Враховуючи різні погляди науковців на змістовність дефініції «інвестиційний аналіз» ми вважаємо. Що сутнісна характеристика має висвітлюватися з позиції інструментарію оцінювання, аналізу та обґрунтування, на базі сукупності методів і прийомів інвестиційного проекту із встановленням прогнозної величини економічного (соціального) ефекту такий підхід більш предметного розкриває змістовність процесу, який має відбуватися на базу інвестиційного аналізу. Вибір методів і прийомів інвестиційного аналізу має залежати від етапізації вивчення інформації за проектом. Кожен етап має спиратися на інструменти, які здатні з сукупності обґрунтувати доцільність окремо обраного етапу. Така теза підкреслює доцільність запропонованого трактування дефініції «інвестиційний аналіз».

Проте, встановлення змістовності дефініції «інвестиційний аналіз» це лише перший етап посилення взаємозв'язку між кроками проведення аналітичних процедур та встановлення доцільності продовження робіт за конкретним проектом.

Ми вважаємо, що менеджери в сфері інвестиційного процесу повинні мати чітко окреслений управлінський сегмент, який здатен створити платформу для обґрунтованого рішення. У зв'язку з цим пропонується підхід до прийняття управлінського рішення, який покладено в основу

процесу управління проектами.

Зокрема, Г.М. Тарасюк [5] вважає, що управління проектами представляє собою «...процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного здійснення поставленої мети». Необхідність координації ресурсів протягом життєвого циклу проекту також пов'язана із своєчасністю проведення інвестиційного аналізу.

На нашу думку зв'язок між інвестиційним аналізом та управлінським рішенням простежується на кожному етапі, проте менеджери інвестиційних циклів мають отримати чітко окреслений план подій за проектом. У нашому випадку, доцільно визначити ті регулятори, які розмежують повноваження аналітиків з позиції оцінювання поведінки критеріїв за кожним етапом впровадження інвестиційного проекту.

Дослідження специфічних особливостей інвестиційного аналізу показало, що у більшості випадків його ототожнюють з оцінкою лише фінансових критеріїв проекту, проте такий підхід дещо звує інформаційний потік, який буде покладено в основу прийняття управлінського рішення.

Як показує досвід інвестиційний аналіз має стати основою прийняття управлінського рішення так, як забезпечує накопичення більш реалістичних інформаційних сегментів. Слушною є думка науковців, які обґрунтовують кроки реалізації інвестиційного проекту з позиції циклу вирішення проблем. Самий такий підхід свідчить про необхідність адаптації всіх елементів інвестиційного аналізу за основними критеріями проекту.

За результатами проведених досліджень пропонується наступна структурно-логічна схема взаємозв'язку інвестиційного аналізу проекту та прийняття управлінських рішень за отриманими результатами оцінювання (рис. 1).

Рекомендована блок-схема видової структури взаємозв'язку  $I_{(a)}$  та  $Y_{(p)}$  на основі  $A_{(n)}$  надає можливість чітко окреслити декілька переваг:

- залежність управлінського рішення від результативності інвестиційного аналізу простежується на кожному етапі оцінювання дій за проектом у чітко окресленій послідовності починаючи від встановлення ключових критеріїв оцінювання до процесу моніторингу (контролю) за їх поведінкою;

- виокремлення в процесі взаємодії кожного окремого сегменту сприяє більш предметному встановленню функціональних обов'язків аналітиків та менеджерів, які задіяні в інвестиційному процесі;

- визначення результатів взаємозв'язку між інвестиційним аналізом ( $I(a)$ ) та управлінським рішенням ( $Y(p)$ ) деталізується через ключові етапи: обґрунтування доцільності прийняття інвестиційного рішення; організація роботи по забезпеченню прийняття обраного інвестиційного рішення; адаптація управлінського інвестиційного рішення та контроль за його виконанням.

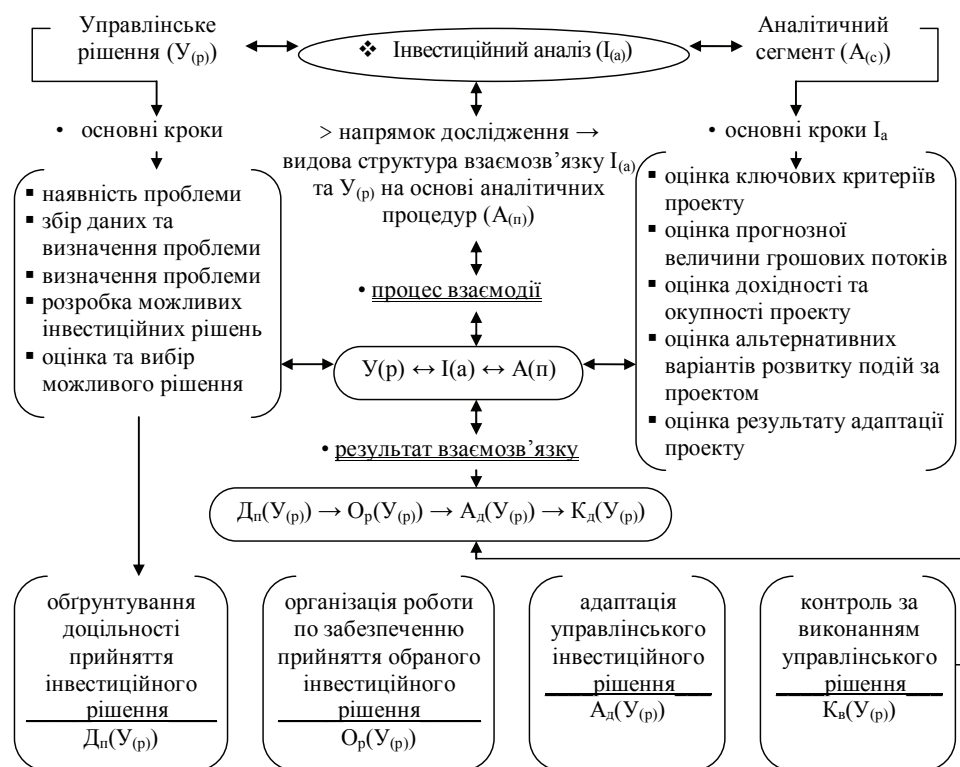


Рис. 1. Рекомендована блок-схема видової структури взаємозв'язку  $I_{(a)}$  та  $Y_{(p)}$  на основі  $A_{(c)}$  [авторська пропозиція]

**ВИСНОВКИ**

Враховуючи результати проведених досліджень можна зробити ряд висновків: по-перше, підвищення якісного рівня інвестиційного процесу можливе за умови розуміння наявного взаємозв'язку між процедурами інвестиційного аналізу та прийняттям управлінського рішення; по-друге, більш поглиблене визначення сутності дефініції «інвестиційний аналіз» надає можливість більш предметного розуміння процесу, що вивчається; по-третє, відображення видової структури взаємозв'язку інвестиційного аналізу та управлінського рішення, розкриває основні кроки як оціночного сегменту, так і послідовності подій, які забезпечують накопичення інформаційного потіку для обґрунтування рішення; по-четверте, деталізується інформація, котра відтворює етапи існуючого взаємозв'язку, а саме його результативність.

Ми вважаємо, наступним кроком дослідження має стати поглиблене вивчення існуючої методики інвестиційного аналізу на основі класичних критеріїв, із визначенням інноваційного сегменту, здатного наблизити аналітичний процес до паліїв сьогодення.

**Список використаних джерел**

1. Пересада А.А. Інвестиційний аналіз: [підручник] / А.А. Пересада, Ю.М. Коваленко, С.В. Онікієнко. – К.: КНЕУ, 2003. – 485 с.
2. Боярко І.М. Інвестиційний аналіз: [навчальний посібник] / І.М. Боярко, Л.Л. Гриценко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 400 с.
3. Колмыкова Т.С. Инвестиционный анализ: [учебное пособие] / Т.С. Колмыкова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 204 с.

4. Бардиш Г.О. Проектний аналіз: [підручник] / Г.О. Бардиш. – [2-ге вид., стер.]. – К.: Знання, 2006. – 415 с.
5. Тарасюк Г.М. Управління проектами: [навчальний посібник] / Г.М. Тарасюк. – К.: Карпвела, 2004. – 344 с.
6. Карпенко Л.М. Організаційно-методичні аспекти фінансово-інвестиційного аналізу суб'єктів господарювання / Л.М. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. – 2011. – №5(Т2). – С. 92-97.
7. Грицай Т.Л. Місце та значення інвестиційного аналізу в управлінні проектами / Т.Л. Грицай // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №15. – С. 8-12.
8. Шурпенкова Р.К. Організація аналізу інвестиційної діяльності на підприємстві та критерії прийняття рішень / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2014. – Вип. 38. – С. 298-305.
9. Дзядикевич Ю.В. Инвестиционный анализ: методологические и практические аспекты / Ю.В. Дзядикевич // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – №22(79). – С. 42-46.
10. Микитюк П.П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльності підприємств: науково-теоретичний аспект / П.П. Микитюк, В.С. Здреник // Інноваційна економіка. – 2012. – №5. – С. 165-169.
11. Євдокимова Г.В. Методи аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Г.В. Євдокимова. – Режим доступу: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_137/15.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_137/15.pdf).

НЕДІЙСНІСТЬ АРБІТРАЖНОЇ УГОДИ ЯК ПІДСТАВА СКАСУВАННЯ  
РІШЕННЯ МІЖНАРОДНОГО КОМЕРЦІЙНОГО АРБІТРАЖУINVALIDITY OF THE ARBITRATION AGREEMENT AS A BASIS TO  
OVERRIDE THE INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION  
AWARD

здобувач, кафедра правосуддя  
юридичного факультету  
Київського національного  
університету імені Тараса  
Шевченка

*В даній статті досліджуються питання визнання арбітражної угоди недійсною, що є наслідком скасування арбітражного рішення та неможливості приведення його до виконання. Автором цієї статті аналізуються норми українського законодавства та доктринальні підходи визначення істотних умов арбітражної угоди, її форми, визначення поняття недійсності та правові наслідки недодержання сторонами вимог законодавства, які є необхідними для дійсності арбітражної угоди. В статті обговорюються питання недоліків правового регулювання визначення істотних умов арбітражної угоди, порядку її укладення, зокрема иляхом застосування новітніх електронних засобів зв'язку, визначення належної право- та дієздатності сторін.*

*В данной статье исследуются вопросы признания арбитражного соглашения недействительным, что является следствием отмены арбитражного решения и невозможности приведения его к исполнению. Автором этой статье анализируются нормы украинского законодательства и доктринальные подходы определения существенных условий арбитражного соглашения, ее формы, определение понятия недействительности и правовые последствия несоблюдения сторонами требований законодательства, необходимых для действительности арбитражного соглашения, в частности путем применения новейших электронных средств связи, определения надлежащей право- и дееспособности сторон.*

*This article is research the issues of recognition of the arbitration agreement null and void as a consequence of the cancellation of the award and the inability to bring it to fulfillment. The author of this article analyzes the norms of Ukrainian legislation and doctrinal approaches determine the essential conditions of the arbitration agreement, its form, the definition of invalidity and the legal consequences of non-compliance by the parties with legal requirements necessary for the validity of the arbitration agreement, in particular through the use of new electronic means of communication, determining the appropriate legal capacity of the parties.*

**Ключові слова:** міжнародний комерційний арбітраж; арбітражна угода; істотні умови арбітражної угоди; форма арбітражної угоди; правосдатність сторін арбітражної угоди; дієздатність сторін арбітражної угоди

**Ключевые слова:** международный коммерческий арбитраж; арбитражное соглашение; существенные условия арбитражного соглашения, форма арбитражного соглашения; правоспособность сторон арбитражного соглашения, дееспособность сторон арбитражного соглашения

**Keywords:** international commercial arbitration; arbitration agreement; the essential terms of the arbitration agreement, the form of the arbitration agreement; the legal capacity of the parties of arbitration agreement, the legal capability of the parties of arbitration agreement

## ВСТУП

Порядок скасування рішень міжнародного комерційного арбітражу не врегульований міжнародними

правовими актами, а встановлюється внутрішнім законодавством кожної окремої країни.

Національним законодавством України порядок оспорювання рішень міжнародного комерційного арбітражу передбачений статтею 34 Закону України "Про

міжнародний комерційний арбітраж” [2]. Зокрема пунктом першим частини першої статті 34 зазначеного закону передбачається, що арбітражне рішення може бути скасоване національним судом якщо сторона, яка заявляє клопотання про скасування, подасть докази того, що ця угода є недійсною за законом, якому сторони цю угоду підпорядкували, а в разі відсутності такої вказівки – за законом України.

Тягар доведення недійсності арбітражної угоди лежить на стороні, яка зацікавлена в скасуванні рішення арбітражу.

В юридичній літературі неодноразово зазначалося, що арбітражна угода має складну правову природу. В доктрині міжнародного комерційного арбітражу інститут арбітражної угоди є одним з ключових. Одні вчені зазначають, що арбітражна угода є цивільно - правовим договором, оскільки арбітражній угоді як і будь-якій угоді властиві принципи вільного волевиявлення та автономії волі; інші вчені говорять про те, що арбітражна угода виходить за межі приватноправових відносин та має процесуальні наслідки, тому арбітражну угоду не можна розглядати виключно як цивільно-правовий договір. Також в науці арбітражна угода розглядається як оригінальна система, оскільки має “наднаціональний” характер.

Дослідження окремих аспектів зазначеного правового інституту в науці комерційного арбітражу проводилися такими вченими як Захарченком Т.Г., Карабельніковим Б.Р., Курочкіним С.О., Кисельовою Т.С., Мамон З.В., Мальським М.М., Лебедєвим К.К., Лунцем Л.А., Переверзєвої А.С., Побірченко І.Г., Притикою Ю.Д., Сіткаревої Е.В., Сліпачук Т.В., Торгашин О.М., Цират Г.А., Юлдашев С.О. та ін.

**МЕТА РОБОТИ** полягає в аналізі норм українського законодавства та доктринальних підходів визначення істотних умов арбітражної угоди, її форми, визначення поняття недійсності та правові наслідки недодержання сторонами вимог законодавства, які є необхідними для дійсності арбітражної угоди.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, порівняння.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Як справедливо зазначає Г. А. Цірат, визначення поняття арбітражної угоди, його правової природи, істотних умов, підстав для визнання його недійсним викликають особливий інтерес у вчених і є важливим при вивченні всього інституту комерційного арбітражу [10, с. 15].

Вчений О.Ю. Скворцов вважає, що ефект, вироблений такою угодою, не має ніякого відношення до цивільного права; цей ефект суто процесуальний, оскільки породжує зміну підвідомчості розгляду цивільного спору [21, с. 96]. На думку Ю.Д. Притики,

арбітражна угода, з одного боку, є інститутом приватного права, тобто результатом волевиявлення учасників цивільно-правових відносин і має ознаки цивільно-правового договору, а з іншого боку, є підставою зміни громадського порядку вирішення спорів, що виходить за рамки приватно-правових відносин і не вкладається в рамки цивілістики [20, с. 267]. У свою чергу Р.А. Майданик вказує, що арбітражна угода необхідно розглядати як особливого роду (suigeneris) приватно договір - волевиявлення, дія приватно-організаційного типу, спрямоване на реалізацію цивільних правовідносин по реалізації громадянського права на захист. Приватно-правові відносини, що виникають на підставі арбітражної угоди, безпосередньо не обслуговують майновий оборот, а спрямовані на забезпечення і здійснення вже існуючих цивільних правовідносин в рамках основного, матеріально-правового, договору [17, с. 366-367].

У доктрині під недійсністю арбітражної угоди зазвичай розуміється дефект волевиявлення зацікавленої сторони або відсутність належного оформлення повноважень сторони при підписанні арбітражної угоди; під втратою чинності – припинення дії арбітражної угоди з волі його сторін, під нездійсненням - нечітке формулювання арбітражної угоди, яка не дозволяє виконати його на практиці [126 с. 52].

При цьому правом, що застосовується для визначення дійсності арбітражної угоди є право місця проведення арбітражу (lex arbitri), якщо інше не передбачено угодою сторін. Якщо місце арбітражу є Україна, то відповідно будуть застосовуватися вимоги українського національного законодавства.

У доктрині питання вимог, що ставляться до арбітражної угоди пропонується вирішувати шляхом звернення до національного цивільного законодавства. Так, Т.С. Кисельова зазначає, що: “виходячи зі змішаної концепції правової природи арбітражу, у разі, якщо спеціальне законодавство не регулює якісь відносини, застосуванню підлягають загальні норми цивільного права, які поширюються на всі цивільно-правові договори” [14, с. 74]. Український вчений В. Захватаєв зазначає, що недопустимим є застосування до арбітражної угоди загальних положень Цивільного та Господарського Кодексів, які регулюють укладення цивільних або комерційних прав та обов’язків сторін [9, с. 280].

Вимоги українського законодавства щодо дійсності цивільної угоди містяться в главі 16 Цивільного кодексу України (надалі – ЦКУ) [1], у відповідності до яких правочин є недійсним, якщо порушено вимоги: а) законодавства України; б) щодо обсягу належної дієздатності; в) принципу вільного волевиявлення; г) належної форми правочину; д) реального настання правових наслідків, досягнення всіх істотних умов.

Зважаючи на змішану правову природу арбітражної угоди, слушною є думка М. Мальського, який зазначає, що арбітражна угода породжує, перш за все, процесуальні, а не матеріальні наслідки, і тому наслідками її недійсності є відсутність підстав для арбітражного розгляду [18, с. 64-67].

Порушення форми арбітражної угоди. Порушення вимоги про форму арбітражної угоди є підставою визнання її недійсною та як наслідок є підставою скасування рішення МКА. Згідно українського законодавства арбітражна угода має бути укладена у письмовій формі. Угода також вважається укладеною в письмовій формі, якщо вона міститься в документі, підписаному сторонами, або укладена шляхом обміну листами, повідомленнями по телетайпу, телеграфу або з використанням інших засобів електрозв'язку, що забезпечують фіксацію такої угоди, або шляхом обміну позовною заявою та відзивом на позов, в яких одна із сторін стверджує наявність угоди, а інша проти цього не заперечує. Посилання в угоді на документ, що містить арбітражне застереження, є арбітражною угодою за умови, що угода укладена в письмовій формі і це посилання є таким, що робить згадане застереження частиною угоди (частина друга статті 7 Закону України "Про міжнародний комерційний арбітраж") [2]. Положення українського законодавства щодо форми арбітражної угоди (застереження) є аналогічним положенням Нью-Йоркської конвенції (пункт другий статті II) [5].

На практиці до листів і телеграм, визначених в статті II Конвенції прирівнюються телекси, телетайпи і "інші засоби електрозв'язку", що передбачено також пунктом другим статті VII Європейської конвенції про зовнішньоторговельний арбітраж 1961 року [4].

В юридичній літературі звертається увага на те, що на практиці виникає питання чи необхідно отримати відповідь у письмовій формі на пропозицію сторони на арбітражний розгляд справи. Карабельников Б. зазначає, що отримання чітко вираженої згоди з такою пропозицією не є обов'язковою [12, с. 52].

В юридичній літературі зазначається і про іншу проблему - телекси і телетайпи не містять підпису особи, від імені якого відправляється таке повідомлення. В статті II Конвенції зазначається про "письмову", а не про "підписану" угоду, в зв'язку з чим науковці обґрунтовано вважають, що якщо арбітражна угода, яка міститься на друкований підпис, але не проставлений власноручно, є дійсною у відповідності з вимогами Конвенції. У разі оскарження факту автентичності такого підпису, зацікавлена сторона може послатися на кореспонденцію або на показання свідків, для того щоб довести визнання підпису такої особи, який був надрукований на документі який містить арбітражну угоду та відповідних правових наслідків [11, с. 377].

Останнім часом особливу увагу науковці приділяють дослідженню новітніх форм укладення угод, коли вимога про письмову форму арбітражної угоди є неможливою. Наприклад укладення угод шляхом спеціалізованих комунікаційних засобів SWIFT, REUTERS, та угоди, укладені через Інтернет. Складність полягає в тому, що такі угоди, як правило, не фіксуються на паперових носіях, а залишаються в пам'яті комп'ютера, причому не рідко не у формі контракту або обміну офертою та акцепту, а в узагальненій формі (таблиця або графік). Однак ще складнішою є проблема укладення угод шляхом загальнодоступних мереж. Розвиток мережі Інтернет

привів до того, що в даний час у невизначено кола осіб є легальна можливість укладати угоди з віддаленими партнерами, в тому числі іноземними, що породжує низку проблем.

Слід зазначити, що на відміну від Нью-Йоркської конвенції Європейська конвенція 1961 р "Про зовнішньоекономічний арбітраж" допускає можливість укладення арбітражної угоди в усній формі сторонами тільки тих країн, законодавство яких передбачає таку можливість. Так, наприклад, за законодавством Австрії, Данії та Швеції вимога щодо письмової форми арбітражної угоди не є імперативною [22].

Ми вважаємо, що електронна форма укладення угоди є доречною у зв'язку з еволюцією та новітніми тенденціями розвитку технологій, однак підтримуємо позицію українських вчених, що арбітражна угода, укладена з використанням будь-яких засобів електрозв'язку, є укладеною в письмовій формі за умови, що інформація, що міститься в ній, може бути використана в подальшому, а підписи сторін дозволяють ідентифікувати підписанта. Дійсність арбітражної угоди не може бути оспорена тільки через те, що вона має електронну форму.

Неналежна право- та дієздатність сторін. При визначенні дійсності арбітражної угоди і належної право- та дієздатності сторін суди мають керуватися положеннями законодавства, що діяло на момент укладення оспорюваної угоди країни місця арбітражу.

На думку українського вченого Ю.Д. Притики, питання право- та дієздатності сторін не входить до сфери дії принципу автономії волі і вирішується зазвичай відповідно до особистого закону сторін, тобто за законом громадянства, або за законом доміцилія. У разі виникнення сумнівів або протиріч, визначення закону, що підлягає застосуванню щодо дієздатності особи, здійснюватиметься за колізійними нормами тієї держави, на території якої проводиться арбітражний розгляд спору" [20, с. 190].

У відповідності до статті 25 ЦКУ цивільна правоздатність – це здатність мати цивільні права та обов'язки, яку мають усі фізичні особи [1]. Цивільною дієздатністю фізичної особи є її здатність своїми діями набувати для себе цивільних прав і самостійно їх здійснювати, а також здатність своїми діями створювати для себе цивільні обов'язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання (частина перша статті 30ЦКУ).

На думку В.Комарова, дієздатність сторін, згідно із законом, що до неї застосовується, є однією з необхідних умов дійсності арбітражної угоди [14, с. 43]. У. Хаас називає таку дієздатність "суб'єктною арбітрабельністю" (англ. subjective arbitrability) [8, с. 492].

У відповідності до статей 18 та 26 Закону України «Про міжнародне приватне право» цивільна дієздатність як фізичної, так і юридичної особи визначається її особистим законом [3]. При цьому у відповідності до статті 16 зазначеного закону особистим законом фізичної особи вважається право держави, громадянином якої вона є. Якщо фізична особа є громадянином двох або більше держав, її особистим законом вважається право тієї з держав, з якою особа

має найбільш тісний зв'язок, зокрема, в якій має місце проживання або провадить основну діяльність. Особистим законом особи без громадянства вважається право держави, в якій ця особа має місце проживання, а за його відсутності – місце перебування. Особистим законом біженця вважається право держави, у якій він має місце перебування [3].

Відповідно до статті 25 Закону “Про міжнародне приватне право”, особистим законом юридичної особи вважається право держави місцезнаходження юридичної особи [3]. При цьому місцезнаходження юридичної особи є держава, в якій юридична особа зареєстрована або іншим чином створена, згідно з правом цієї держави. За відсутності таких умов або якщо їх неможливо встановити, застосовується право держави, в якій знаходиться виконавчий орган управління юридичної особи.

Одним із дискусійних питань в доктрині є питання необхідності спеціального уповноваження представника на підписання арбітражної угоди. Слід зазначити, що українським законодавством не передбачається спеціального уповноваження представника на укладення арбітражної угоди. А, наприклад, швейцарське та австрійське право вимагають, щоб довіритель безпосередньо уповноважив представника саме на укладення арбітражної угоди, інакше арбітражна угода не буде обов'язковою для довірителя. При цьому австрійське право висуває як обов'язкову вимогу письмову форму такого уповноваження [17, с. 152].

Аналіз вищезазначених норм дозволяє зробити висновок про те, що належна правосуб'єктність на укладення арбітражної угоди – це наявність цивільних прав та обов'язків у фізичних осіб – громадян України, які досягли віку повної цивільної дієздатності та юридичних осіб, зареєстрованих на території України у відповідності до українського національного законодавства, які крім того мають здатність своїми діями набувати для себе цивільних прав і самостійно їх здійснювати, а також здатність своїми діями створювати для себе цивільні обов'язки, самостійно їх виконувати та нести відповідальність у разі їх невиконання. Досягнення сторонами всіх істотних умов.

Відповідно до частини другої статті 638 ЦКУ істотними умовами договору є умови про предмет договору, умови, що визначені законом як істотні або є необхідними для договорів даного виду, а також усі ті умови, щодо яких за заявою хоча б однієї із сторін має бути досягнуто згоди [1].

ЦКУ також встановлює правило, згідно з яким договір є укладеним, якщо сторони в належній формі досягли згоди з усіх істотних умов договору (частини першої статті 638) [1].

В доктрині відсутня єдність у визначенні істотних умов арбітражної угоди. Так, на думку Н.Г. Качанової, істотними умовами для вирішення спору арбітражним шляхом можна назвати дві: угода сторін про обрання ними саме арбітражного розгляду їхніх можливих спорів та вибір ними конкретного способу такого розгляду (інституційний або *ad hoc*), а також вибір певного центру міжнародного комерційного арбітражу.

А.С. Кучін поєднує вказані умови поняттям “предмет арбітражної угоди”: “Єдиною істотною умовою третейської угоди є її предмет. Визначеним предметом третейської угоди можна вважати тільки у разі, якщо вказана повна назва конкретного третейського суду і зазначено, які спори (всі або якісь певні) сторони зобов'язуються передати на розгляд третейського суду” [15, с.144-145].

Слід зазначити, що в українському законодавстві відсутнє закріплення істотних умов арбітражної угоди, відтак перелік істотних умов арбітражної угоди слід розглядати через визначення кола умов, необхідних для договорів певного виду. З правового аналізу визначення арбітражної угоди, яке міститься у статті 7 Закону України “Про міжнародний комерційний арбітраж” [2], вбачається, що основною умовою арбітражної угоди є її предмет – передача спору на розгляд міжнародного комерційного арбітражу та виключення юрисдикції національного державного суду.

Таким чином, виходячи з тлумачення арбітражної угоди, можна дійти висновку, що єдиною істотною умовою арбітражної угоди є досягнення сторонами домовленості щодо її предмету, інші умови носять виключно факультативний характер.

## ВИСНОВКИ

При визначенні дійсності арбітражної угоди судам необхідно встановлювати належну форму його укладення, відсутність різних дефектів волевиявлення зацікавлених сторін, наявність всіх істотних умов та наявність у сторін належних правоздатності та дієздатності. Недодержання зазначених вимог є підставою визнання арбітражної угоди недійсною, що може стати підставою скасування арбітражного рішення національним державним судом.

### Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
2. Закон України "Про міжнародний комерційний арбітраж" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>.
3. Закон України “Про міжнародне приватне право” [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2709-15>
4. Европейская конвенция о внешнеторговом арбитраже [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_069](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_069).
5. Конвенция о признании и приведении в исполнение иностранных арбитражных решений [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_070](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_070).
6. Fouchard, Gaillard, Goldman. - Cluwer Low International. On International Commercial Arbitration. P. 377.
7. Haas U. Convention on Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral awards // Practitioner's Handbook on International Arbitration, ed. by Dr. Frank-Bernd Weigand. – München: Verlag C.H. Beck, 2002. – 410 p.

8. Redfern A., Hunter M. Law and Practice of International Commercial Arbitration. – 4-th ed. – Sweet and Maxwell Limited, 2004. – 659 p.
9. Захватаев В.Н. Комментарий к мировой практике международного коммерческого арбитража. Книга первая. – К.: Алерта, 2015. – 906с.
10. Цірат Г.А. Міжнародний комерційний арбітраж: Навч. посіб. / Г.А. Цірат. – Київ: Істина, 2002. – 304 с.
11. Карабельников Б.Р. Исполнение и оспаривание решений международных коммерческих арбитражей. Комментарий к Нью-Йоркской конвенции 1958 г. и главам 30 и 31 АПК РФ 2002 г. 3-е изд., переработ, и доп. М: Статут, 2008. - С. 52
12. Карабельников Б. Форма арбитражного соглашения в международном коммерческом арбитраже // Право и экономика. 2001. № 3. С. 51 - 57.
13. Киселева Т.С. Форма и порядок заключения арбитражного соглашения: сравнительно-правовой анализ/ Т.С. Киселева //Третейский суд. – 2002, № 1/2. - с. 74-88.
14. Комаров В.В. Международный коммерческий арбитраж / В.В. Комаров. – Х.: Основа. – 1995. – 304 с.
15. Кучин А.С. Третейское соглашение: содержание и форма / А.С. Кучин // Арбитражные споры: Федеральный арбитражный суд Северо-Западного округа. - 2006. - N 4(36). - с. 143-146.
16. Майданик Р.А. Арбитражное соглашение в международном коммерческом арбитраже: природа, личный статус, цессия / Р.А. Майданик // Альманах цивилистики: сборник статей. Вып. 4 / под ред. Р.А. Майданика. – К.: Алерта; ЦУЛ, 2011. – С. 361–386.
17. Мальський М.М. Арбітражна угода: теоретичні та практичні аспекти: Монографія. – Львів: Літопис, 2013. – 374 с.
18. Мальський М. Дійсність арбітражної угоди / М. Мальський // Підприємництво, господарство і право. - 2011. - № 4. - с. 64-67.
19. Притика Ю.Д. Теоретичні проблеми захисту прав учасників цивільних правовідносин в третейському судді: дис. ... д-ра юрид. наук: спец. 12.00.03: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра юрид. наук: спец. 12.00.03. “Цивільне право і цивільний процес; сімейне право; міжнародне приватне право” / Притика Ю.Д. – Київ, 2006. – 632 с.
20. Притика Ю.Д. Міжнародний комерційний арбітраж: Питання теорії та практики: Монографія / Ю.Д. Притика - К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2005.- 516 с.
21. Скворцов О.Ю. Третейское разбирательство предпринимательских споров в России: проблемы, тенденции, перспективы. - М.: Волтерс Клувер, 2005. - 704 с.
22. Суханов Е.А. Развитие и перспективы третейского суда. // “Новости АРС”, 2000 г. №2

БУТИНЕЦЬ

Тетяна Анатоліївна  
but\_ta@ukr.net

УДК 336/67

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТРАКТУВАННЯ ПРАВОВИХ КАТЕГОРІЙ В  
БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУPROBLEMATIC ISSUES OF LEGAL CATEGORIES INTERPRETATION IN  
ACCOUNTING

д.е.н., професор кафедри  
економіко-правових дис-  
циплін Національної ака-  
демії внутрішніх справ  
м. Київ

*Розкрито проблемні питання які виникають при трактуванні правових категорій в бухгалтерському обліку. На основі аналізу норм ЦКУ, ГКУ та інших законодавчих актів наведено інформацію, щодо врахування правової термінології, а саме поняття «правочин» при відображенні фактів господарського життя в бухгалтерському обліку на прикладі виконання договору купівлі–продажу.*

*Раскрыто проблемные вопросы, которые возникают при трактовке правовых категорий в бухгалтерском учете. На основе анализа норм ГКУ, ХКУ и других законодательных актов приведена информация относительно учета правовой терминологии, а само понятие «сделка» при отражении фактов хозяйственной жизни в бухгалтерском учете на примере исполнения договора купли-продажи.*

*The issues that arise by interpretation legal categories in accounting are solved. On the basis of the rules of the Civil Code of Ukraine, the Commercial Code of Ukraine and other Legal Acts the information concerning legal terminology namely the concept of “transaction” by the reflection of the facts of economic life in accounting by example of implementation the contract of sale is shown.*

**Ключові слова:** поняття правочину, факт господарського життя, бухгалтерський облік, угода, договір, наслідки правочину, договір купівлі–продажу

**Ключевые слова:** понятие сделки, факт хозяйственной жизни, бухгалтерский учет, соглашение, договор, последствия сделки, договор купли–продажи

**Keywords:** the concept of transaction, a fact of economic life, accounting, contract, the effects of the transaction, contract of sale

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аналіз судової практики, щодо розгляду майнових спорів (недійсність майнових правочинів) суб'єктів господарювання свідчить про їх значну кількість, понад 20000 справ за 2015 р., та недостатню обізнаність і розуміння бухгалтерами категорій та норм права, а юристами значення і суті облікового процесу. Як говорять, хто на що вчився на те і гаразд.

Сьогодні дійсно існують окремо дві професії бухгалтер і юрист, і навчають їх у ВНЗ по різному, проте результат їх праці на підприємстві іноді призводить до негативних наслідків для власника чи директора підприємства. В свою чергу суперечки між юристами та бухгалтерами, як правило виникають запізно, коли розпочато судову справу. Крім того, на більшості підприємств малого та середнього бізнесу, а також у фізичних осіб - підприємців бухгалтер виконує та поєднує декілька функцій. Наприклад, укладає договори, виконує роботу, щодо прийому, звільнення працівників, захищає права власника під час проведення перевірок різних контролюючих органів, відповідає на претензії, тощо. Проблема лежить не тільки в площині змісту навчальних програм у ВНЗ – майбутніх бухгалтерів з юриспру-

денції майже нічого не навчають, а юристів навпаки з бухгалтерського обліку, а також в тому що нормативно – правове регулювання господарської діяльності суб'єктів господарювання має ряд недоліків, неузгодженостей та протиріч.

Вивченню правових проблем бухгалтерського обліку присвячені праці багатьох науковців, серед яких: Бугайов А.В., Безклубий І.А., Бобко Т.В., Головач В.В., Романчук К.В., Палій В.Ф., Панков Д.А., Соколов Я.В., Сопко В.В., Чумаченко Н.Г., Шеремет А.Д. та інші дослідники. Не применшуючи вагомий внесок вчених в розвиток цієї тематики слід зазначити про незначну кількість комплексних досліджень на межі таких галузей знань, як бухгалтерський облік і право. Сфера господарювання не може уникнути ведення бухгалтерського обліку. Потребують подальшого вирішення питання, які виникають в господарській діяльності суб'єктів господарювання щодо взаємоузгодженості трактування категорій права в бухгалтерському обліку та їх подальшого застосування в обліковій практиці. Серед багатьох категорій і понять найбільш широкими і вживаними є поняття «правочин» і «факт господарського життя».



**МЕТОЮ ДОСЛІДЖЕННЯ** є виявлення взаємозв'язку понять «правочин» та «факт господарського життя» в національному законодавстві і застосування їх в теорії, на практиці та в економічній літературі.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогодні проблеми, які виникають на межі бухгалтерського обліку і права є особливо актуальним у зв'язку з тим, що найбільш важливі управлінські рішення щодо господарської діяльності та ведення бухгалтерського обліку базуються в тому числі на тлумаченні норм права. Багато вчених стверджують, що з розвитком господарської діяльності в умовах ринкової економіки ускладнилися господарські процеси, з'явилися багатоаспектні господарські відносини між суб'єктами господарювання, які потребують чіткого правового регулювання з боку держави. Згідно ст.19 ч. 8 Господарського кодексу України (далі по тексту - ГКУ), усі суб'єкти господарювання, відокремлені підрозділи юридичних осіб, виділені на окремий баланс, зобов'язані вести первинний (оперативний облік) результатів своєї роботи, складати та подавати відповідно до вимог закону статистичну інформацію та інші дані визначені законом, а також вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно із законодавством. Зв'язок бухгалтерського обліку з правом в певній мірі пояснюється тим, що облік ведеться від імені юридичної особи. В якості юридичної особи розуміють суб'єктів права, в даному випадку суб'єктів господарювання, які створені відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, здатні від свого імені набувати прав і обов'язків, бути позивачем і відповідачем у суді та зареєстровані в установленому законом порядку. В той же час, звернувшись до Господарського кодексу України, значна частина норм яка міститься в цьому кодексі «відправляє» за подальшим тлумаченням до Цивільного кодексу України. Наприклад, в ст.175. ч.1, зазначено – майново-господарськими зобов'язаннями визнаються цивільно-правові зобов'язання, що виникають між учасниками господарських відносин при господарській діяльності... Майнові зобов'язання, які виникають між учасниками господарських відносин, регулюються ЦКУ з урахуванням особливостей, передбачених цим Кодексом. Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про зобов'язання та її розкриття у фінансовій звітності визначені в положенні (стандарті) бухгалтерського обліку П(С)БО 2 «Баланс», П(С)БО 11 «Зобов'язання», П(С)БО 13 «Фінансові інструменти», П(С)БО 26 «Виплати працівникам». Разом з тим, у основному П(С)БО 11, який має назву «Зобов'язання» не наведено визначення центрального поняття «зобов'язання». Як наслідок, при застосуванні різних нормативно – правових документів наявний цілий ряд неузгодженостей які в подальшому, наприклад, при відображенні в бухгалтерському обліку зобов'язань, можуть стати причиною формування та подання недостовірної інформації зацікавленим користувачам.

На думку д.е.н., Романчук К.В., узгодженість норм різних галузей права є однією із умов прозорості

діяльності фізичних та юридичних осіб. Натомість відсутність такої узгодженості (у тому числі відсутність чітких формулювань складових правової норми (гіпотези, диспозиції та санкції)), призводить до виникнення ситуацій, в яких суперечливі положення нормативних актів (як тих, що належать до різних галузей права, так і до однієї галузі, або навіть в межах одного нормативного акта) трактуються по-різному, що призводить до виникнення спорів у сторін, які задіяні в конкретній ситуації [6].

Крім того, Господарський, Цивільний кодекси інші нормативні документи, оперують поняттями, які для бухгалтера, враховуючи власну для ведення бухгалтерського обліку регламентацію, не завжди є досить зрозумілими, наприклад, правочин (ЦКУ), правовідношення (ЦКУ), звичай ділового обороту (ЦКУ), відчуження (ЦКУ), управнена сторона (ГКУ), тощо. Іноді такі вирази ставлять бухгалтера в глухий кут та призводять до виникнення фатальних помилок в бухгалтерському обліку. З іншого боку, будь – яке рішення суду щодо господарської діяльності обов'язково має надійти до бухгалтерії для відображення змін або наслідків в бухгалтерському обліку (наприклад, визнання договору недійсним). Чи потрібно бухгалтеру знати про всі нюанси судових процесів, вникати в особливості юриспруденції, читати кодекси, що не стосуються безпосередньо роботи обліковця? Так, звичайно потрібно! Не розуміючи суті справи, не вникаючи в економічний зміст, не розібравшись у зміні правового статусу окремих операцій, сучасний бухгалтер-професіонал (якщо він таким себе вважає) просто не спроможний адекватно відобразити такі операції в бухгалтерському обліку. Сучасний бухгалтер, який веде облік щодня, стикається із масою правових питань які слід вирішувати в бухгалтерському обліку враховуючи норми права. На думку Головача В.В., юридичний аналіз в професійному судженні сучасного бухгалтера надає перевагу не формальному підходу, а комплексному вивченню фактів господарського життя на предмет їх відповідності нормативно-правовим актам, наявній судовій практиці, вітчизняному і міжнародному досвіду. Кінцевою метою юридичного аналізу є оцінка впливу майбутньої господарської операції на діяльність підприємства в позитивному і негативному сенсі [4].

Кількість неузгоджених правових норм та понять в Українському несталому законодавстві не має меж, у зв'язку з чим було б не результативним здійснювати аналіз та виявляти спірні та суперечливі моменти суцільно. Навіть обмежившись нормативними актами, що регулюють господарські відносини, які виникають у процесі здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання чи порядком організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. У сучасних умовах господарювання потребує переосмислення та різнобічного аналізу, наповнення новим змістом, багатьох цивілістичних категорій. У зв'язку з цим, зосередимо увагу на проблемі трактування загального поняття «правочин» та яким чином наведено поняття

та його різні види знаходять відображення в бухгалтерському обліку.

Необхідність запровадження у вітчизняному законодавстві терміну «правочин» обумовлена тим, що термін «угода», який раніше отримав широке розповсюдження як в законодавстві так і на практиці за своїм філологічним змістом тотожний терміну «договір». Натомість термін «правочин» не відображає обов'язкової домовленості сторін. Зазначене стосується, наприклад видачі довіреності, гарантії, які породжують виникнення цивільних прав та обов'язків. В юридичному сенсі їх нелогічно називати «угодами». В російському законодавстві зберегли звичайний термін «сделка», який перекладається на українську мову як «угода». В російській мові тотожного терміну «правочин» до цього часу не знайдено. Разом з тим, в Цивільному кодексі України введення категорії «правочин» не знайшло свого відображення в Господарському кодексі України, а віддано перевагу вживанню терміну «договір» і «угода», без будь-яких посилань на можливість застосування до господарських зобов'язань та договорів положень ЦКУ про правочин. У цивільному праві поняття правочину пов'язують з діями, які породжують юридичні наслідки.

Німецький цивіліст Д.І. Мейер визначав правочином будь-яку юридичну дію, спрямовану на зміну існуючих правових відносин. При цьому він вказував дві істотні умови правочину: 1- юридична дія призводила до зміни існуючих відносин (наприклад, договір купівлі-продажу); 2 – сама юридична дія спрямована не тільки на зміну існуючих відносин, але й вчинена з метою провести такі зміни (наприклад, на підставі договору купівлі-продажу передача товарів та отримання розумної оплати за нього). У римському праві правочин розглядався як юридичний факт, а його вчинення – як джерело виникнення зобов'язання. Ця аксіома є досить важливою у контексті тієї ролі, що виконує правочин при регулюванні цивільних відносин. Метою будь-якого дво- чи багатостороннього цивільного правочину є досягнення певних юридичних наслідків, що мають істотне значення для сторін правочину – договору [2]. Провідні цивілісти стверджують, що правочин – більш широке поняття, ніж договір, тому що до правочинів належать, крім договору, інші юридичні факти дії, які створюють обов'язки або тільки для однієї особи, або для двох сторін, або для кількох сторін, при цьому узгодження волі не є обов'язковою ознакою всіх правочинів, а тільки правочинів-договорів. Науковці з цього приводу влучно встановили так звану правову аксіому, що вказує на зв'язок договору й правочину: «Кожний договір є правочином, але не кожний правочин є договором». Також цивілісти вважають правочин загальною правовою категорією, яка має низку різновидів. Таким різновидом, безперечно, є договір [7].

Згідно ч. 1 ст. 202 ЦКУ, правочином є дія, спрямована на виникнення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків. Правочини можуть бути односторонніми та дво- чи багатосторонніми (договори). У письмовій формі належить вчиняти: 1) правочини між

юридичними особами; 2) правочини між фізичною та юридичною особою, крім правочинів, передбачених частиною першою статі 206 ЦКУ – правочини, які можуть вчинятися усно (ст. 208 ЦКУ). Наслідки правочину для суб'єктів господарювання можуть перебувати в сфері речових (майнових), зобов'язальних, корпоративних, та інших відносин, важливо, щоб наслідки мали відповідні ознаки, що свідчать про їх юридичну спрямованість. На думку Т.В. Бобко, правову конструкцію, визначену у ч. 1 ст. 202 ЦКУ, необхідно розглядати як певну «базову модель», яку правові реалії наповнюватимуть різними варіаціями. Невідворотним є проникнення наслідків правочину до сфери публічних відносин, яка знаходиться далеко за межами суто цивільних прав і обов'язків. Відомим прикладом є податкові відносини, коли вчинення будь-якого правочину під видом «господарської операції» тягне за собою певні податкові і бухгалтерські наслідки. При цьому, можливо, ці наслідки і не відповідають цивільно-правовій суті правочину, однак ізолювання правочину від них видається дослідниці штучним [3]. Наслідки вчинення правочину пропонують класифікувати наступним чином:

- фіскальні (податкові) – вчинення певних правочинів тягне за собою виникнення обов'язку визначення, розрахунку, сплати та контролю за сплатою податків і зборів (операції з купівлі – продажу нерухомості);

- встановлені актом юридичної особи або її установчим документом (внесення засновниками до статутного капіталу майна, нарахування та виплата дивідендів);

- встановлені актами цивільного та господарського законодавства (сплата грошових коштів за придбаний товар);

- облікові – відображення правочину як операції у бухгалтерському, податковому обліку та інших визначених законодавством видах обліку (господарська операція суб'єкта господарювання, яка має вартісний вираз і впливає на розмір активів, капіталу та зобов'язань) [3].

Питання класифікації (поділу) правочинів та їх наслідків по відношенню до суб'єкта господарювання потребує деталізованого дослідження та приведення до спільного знаменника інформації, яка буде застосованою в правовій та обліковій практиці. На сучасному етапі вирішення даної проблематики слід зазначити про необхідність тлумачення змісту окремих правочинів, як факту господарського життя підприємства, через узгодженість норм законодавства, як з позиції права так і з позиції бухгалтерського обліку. Вище зазначене частково підтверджується у ч.3 ст.213 ЦКУ, а саме: при тлумаченні змісту правочину беруться до уваги однакове для всього змісту правочину значення слів і понять, а також загальноприйняте у відповідній сфері відносин значення термінів.

Вагому частину господарських операцій на підприємстві складають дво- або багатосторонні правочини у формі договорів. Згідно ст. 626 ЦКУ договором є домовленість двох або більше сторін спрямована на встановлення, зміну або припинення

цивільних прав та обов'язків. Розглянемо приклад відображення виконання господарського договору купівлі-продажу в бухгалтерському обліку через призму права. Або які норми ЦКУ необхідно врахувати бухгалтеру при відображенні господарських операцій, пов'язаних з продажем, наприклад автомобіля.

Умови: Підприємство «А» – платник податку на прибуток на загальних підставах та платник ПДВ, за

договором купівлі-продажу здійснює реалізацію вантажного автомобіля підприємству «Б». Ціна, визначена у договорі, становить 66000,00 грн (у т. ч. ПДВ), первісна вартість автомобіля – 65000,00 грн, сума зносу автомобіля – 14000,00 грн. Балансова вартість основного засобу дорівнює 51000,00 грн. Бухгалтерський облік операції наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Журнал господарських операцій підприємства «А» - продавця, щодо продажу автомобіля (основного засобу)**

№ з/п	Зміст господарської операції	Бухгалтерський облік		Сума, в грн.	Правовий аспект
		Д-т	К-т		згідно ЦКУ
1.	Прийнято рішення про реалізацію автомобіля, підписано договір купівлі-продажу з покупцем: списано нарахований знос (*розрахунок бухгалтерії)	131	105	14000,00	(правочин вчинений-укладено договір) ст.655,656 ч.1, ст.638,639 (дія щодо виконання правочину)
2.	Переведено основний засіб (автомобіль) до складу товарів за залишковою вартістю (*розрахунок бухгалтерії)	286	105	51000,00	(дія щодо виконання правочину)
3.	Відвантажено (передано) автомобіль покупцеві за місцем знаходження продавця (*акт прийому-передачі, технічна документація)	680	712	66000,00	(місце вчинення правочину та дія щодо виконання правочину) ст.211, ст. 673, 682, 664
4.	Відображено податкове зобов'язання з ПДВ (*податкова накладна)	712	641/ПДВ	11000,00	(дія щодо виконання правочину)
5.	Списано собівартість реалізованого автомобіля (*розрахунок бухгалтерії)	943	286	51000,00	(дія щодо виконання правочину)
6.	Списано дохід від реалізації автомобіля на фінансовий результат (*розрахунок бухгалтерії)	712	791	55000,00	(дія щодо виконання правочину)
7.	Списано собівартість реалізованого автомобіля на фінансовий результат (*розрахунок бухгалтерії)	791	943	51000,00	(дія щодо виконання правочину)
8.	Отримано кошти від покупця за придбаний автомобіль (виписка банку)	311	680	66000,00	ст.632,692 (правочин виконаний)

\*назва первинного документу

Як видно з таблиці 1, не всі господарські операції, пов'язані з продажем основного засобу регламентуються суто статтями ЦКУ, проте мають вирішальне значення для законної господарської діяльності підприємства. Враховуючи визначення правочину наведено в ст. 202 ЦКУ, як дії особи, спрямованої на набуття, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків, виникає питання, що із відображеного в бухгалтерському обліку є правочином та його наслідком, сам договір, чи його реалізація або виконання? Яка чи які господарські

операції з позиції бухгалтерського обліку є суто правочином? Як для бухгалтера складні питання, і прозорості та однозначної відповіді на поверхні – в законодавстві з бухгалтерського обліку та права немає. Не може бухгалтер відкрити Закон, П(С)БО або ЦКУ, ГКУ і знайти відповідь. Якщо брати за основу визначення правочину наведеного в ГКУ, можна припустити що всі господарські операції (факти господарського життя) пов'язані із продажем автомобіля можна поділити на: факти вчинення правочину, факти щодо виконання (реалізації)

правочину та факти виконання правочину. Наведені господарські факти по різному відображаються в бухгалтерському обліку, в залежності від юридичного тлумачення змісту основної господарської операції або основного правочину та особливостей його реалізації. Вибір господарюючими суб'єктами способів реалізації основного правочину може мати ряд варіантів, вибір яких залежить від рівня професійної підготовки бухгалтера та знання права і бухгалтерського обліку ним та іншими фахівцями, в тому числі керівництвом підприємства.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Питання класифікації (поділу) правочинів та їх наслідків по відношенню до суб'єкта господарювання потребує деталізованого дослідження та приведення до спільного знаменника інформації, яка буде застосованою в правовій та обліковій практиці. На сучасному етапі вирішення даної проблематики слід зазначити про необхідність тлумачення змісту окремих правочинів, як факту господарського життя підприємства, через узгодженість норм законодавства, як з позиції права так і з позиції бухгалтерського обліку. Вищезазначене частково підтверджується у ч.3 ст.213 ЦКУ, а саме: при тлумаченні змісту правочину беруться до уваги однакове для всього змісту правочину значення слів і понять, а також загальноприйняте у відповідній сфері (в тому числі в бухгалтерському обліку) відносин значення термінів. Крім того слід наголосити, що факти господарського життя які знаходять відображення в бухгалтерському обліку можна поділити на: факти вчинення правочину, факти щодо виконання (реалізації) правочину та факти виконання правочину.

Враховуючи вимоги сучасного ринку, для випуску кваліфікованих кадрів, які зможуть в короткий термін адаптуватися на практиці, слід переглянути та

розширити перелік дисциплін, які вивчають у ВНЗ студенти облікових та правових спеціальностей.

### Список використаних джерел

1. Бугаєв А.В. Бухгалтерский учёт имущественных обязательств в системе гражданско - правовых отношений предприятия: теория, методология, методики // Диссертация. Минск, 2003. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [5fan.ru/wievjob.php?id=66752](http://5fan.ru/wievjob.php?id=66752).

2. Безклубий І.А. Теоретичні засади формування правочину. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://file:///C:/Users/user/Downloads/Npnau\\_2008\\_4\\_7.pdf](http://file:///C:/Users/user/Downloads/Npnau_2008_4_7.pdf)

3. Бобко Т.В. Поняття і наслідки правочину: проблеми теорії та практики. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pravoznavec.com.ua>.

4. Головач В.В. Правова природа бухгалтерського обліку та її значення для його вдосконалення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://efp.in.ua>.

5. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. Станом на 1 черв.2016р.: (офіц. текст). – К: ПАЛИВОДА А.В., 2016. – 208 с. – (Кодекси України)

6. Романчук К.В. Змістовне наповнення понять «майно», «активи» в національній обліковій практиці. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.donetsk.ua/science\\_public](http://www.donetsk.ua/science_public).

7. Науково – практичний коментар Цивільного кодексу України: у 2 т./за відповід. ред. О.В.Дзери (кер. авт. кол.), Н.С. Кузнецової, В.В. Луця. - К.: Юрінком Інтер, 2005. – Т.І. – 832с.

8. Цивільний кодекс України: наук.-практ. комент. / С.О. Харитонов, В.В. Завальнюк, І.М. Кучеренко та ін ; за заг. ред. С.О. Харитонова, Н.Ю. Голубевої. – 7-е вид. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2011. – 1216 с.